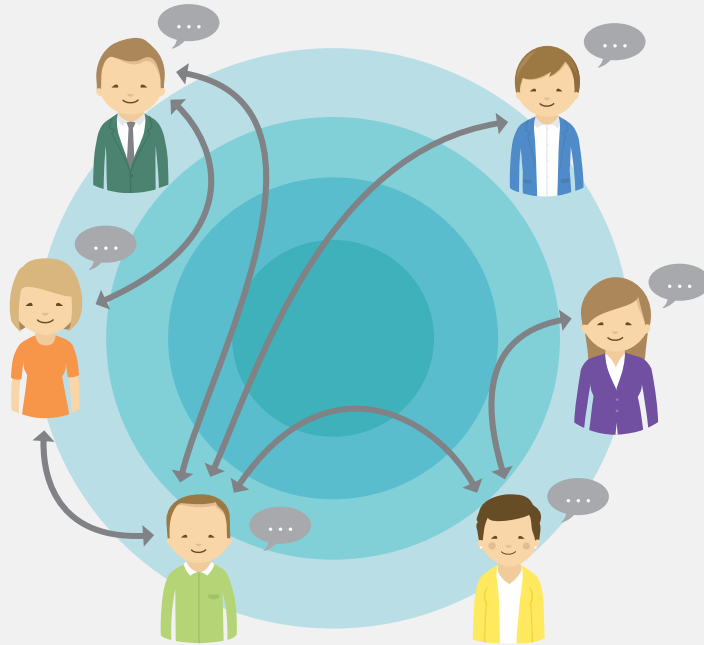


# DAS KOLLEGIAL GEFÜHRTE UNTERNEHMEN



Ideen und Praktiken  
für die agile Organisation  
von morgen

## Zum Inhalt

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

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

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

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

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

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

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

*Catherine Hoffmann, Süddeutsche Zeitung, Wirtschaftsredaktion*

### **Zu den Autoren:**

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

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

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

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

# DAS KOLLEGIAL GEFÜHRTE UNTERNEHMEN

Ideen und Praktiken  
für die agile Organisation  
von morgen

➔ S. VI



**Was ist kollegiale Führung?**

*In einem Satz.*

➔ S. VIII



**Erste Gedanken**

*Wie viel Organisation braucht  
Selbstorganisation?*

➔ S. IX



**Benutzungsanleitung**

*Wie können Sie dieses Buch  
benutzen?*

## Was ist kollegiale Führung?

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

Diesem Leitgedanken folgend definieren wir:

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

Oder ganz kurz: Führungsarbeit statt Führungskräfte.

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

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

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

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

Agil kann eine Wirkung sein, Kreisstrukturen ein Mittel.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sie verhalten sich immer so, sofern

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## Wie können Sie dieses Buch benutzen?

### Gliederung im Großen

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

Das Buch haben wir in vier Hauptkapitel gegliedert:

#### ► Einleitung

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

#### ► Strukturen und Rahmen

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

#### ► Prozesse, Werkzeuge und Fertigkeiten

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

#### ► Denken, Unterscheidungen und Begriffe

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

### Gliederung im Kleinen

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

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

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

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

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

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

## Danksagungen

Die Inhalte in diesem Buch haben viele Mütter und Väter. Wir haben viele eigene Ideen und Erfahrungen eingebracht und ebenso viele vorhandene Konzepte aufgegriffen und rekombiniert. Manchmal wissen wir auch gar nicht mehr oder noch nicht, woher welche Idee stammt. Viel Inspiration und Wissen stammt aus der genannten Literatur.

Gerhard Wohland, den wir seit vielen Jahren persönlich kennen, ist ein ebenso herausfordernder wie inspirierender Wegbegleiter. Unsere persönlichen Begegnungen mit Fritz Simon, Humberto Maturana, Matthias Varga von Kibet, Insa Sparrer, Elisabeth Ferrari, Arist von Schlippe, Fritz Glasl, Luc Ciompi, Otto Scharmer, Niels Pfläging und Dirk Baecker haben wichtige Spuren in uns hinterlassen. Ebenso wie die Vorträge und Bücher von Peter Kruse, Frederic Laloux und Reinhard Sprenger.

In der von Lars Vollmer und Mark Poppenburg gegründeten Community intrinsify.me haben wir in den letzten Jahren so unfassbar viele interessante Gespräche geführt, Unternehmen, Menschen, Ideen und Fragen kennengelernt, dass wir gar nicht alle Namen nennen können.

Viele Unternehmerinnen haben uns als Besucher, Freunde, Berater oder Beteiligte ganz konkrete Einblicke vor Ort in ihre Unternehmen gewährt: Christian, Diemut, Ioana und andere von Dark Horse, Henning, Stefan, Ilja und viele andere von it-agile, David, Susanne, Marco und einige andere von Ministry, Carsten, Claus, Paul und Miriam von Sepago, Albrecht und Johann-Peter von Mayflower, Marc und Lone von 24translate, Sebastian Eichner, Magdalena Bethge, Fridtjof Detzner, Matthias Henze, Christian Springub und andere von Jimdo, Sven Andrä von Qudosoft, Carsten, Karin, Sebastian und Christoph von next U und einige mehr.

Carsten Holtmann, Christian Rüter und Karin Zintz-Volbracht gebührt besonderer Dank für ganz konkrete Rückmeldungen zum Manuskript, Gespräche zu unseren Ideen und Klärung unserer Ausrichtung. Melina Pink, Claas Möller, Dennis Brunotte und Kathrin Moosmang danken wir für die Illustration, Gestaltung, Lektorierung und Positionierung dieses Buches.



<b>Warum überhaupt neue Führungsprinzipien?</b> .....	S. 3
1. Perspektive globale Ökonomie:	
Die Netzwerkökonomie hat den Taylorismus abgelöst .....	S. 4
Ein neues Zeitalter beginnt .....	S. 4
Wer sich nicht ändert, wird verändert .....	S. 6
Oben wird gedacht, unten gemacht .....	S. 7
Wissensarbeit und Ko-Kreation .....	S. 8
Angepasste Mitarbeiter oder angepasste Unternehmen? .....	S. 9
2. Perspektive Organisation:	
Der Markt wird bestimmt durch Überraschungen .....	S. 10
Die Dynamikfalle: Wie systematisch Verschwendung entsteht .....	S. 11
3. Perspektive Führungskraft:	
Führungskräfte im Dilemma .....	S. 12
Disziplinarische und inhaltliche Führung trennen ... ..	S. 13
4. Perspektive: Motivation der Inhaber .....	S. 14
Schnelldiagnose: Wie wichtig ist Selbstführung für meine Organisation? .....	S. 15
Evolution menschlicher Organisationsformen .....	S. 16
<b>Warum ist kollegiale Führung das passende Prinzip?</b> .....	S. 19
Äußere Komplexität mit innerer sozialer Dichte handhaben .....	S. 20
Spontane Kooperation erlauben statt Probleme verwalten .....	S. 21
Komplexitätsspezifischer Führungsfokus .....	S. 23
Komplexitätsspezifische Handlungsprinzipien .....	S. 25
Mythen und Vorurteile gegenüber Selbstorganisation .....	S. 26

<b>Die systemische Haltung kollegialer Führung</b> .....	S. 29
Die Integrität von Menschen respektieren .....	S. 30
Die Organisation evolutionär-experimentell entwickeln .....	S. 31
Die Organisation als Kommunikationssystem verstehen .....	S. 34
Sinn und Bedeutung kreieren .....	S. 36
Soziale Kontexte spürbar umschalten .....	S. 40
Ausgleichsprinzipien .....	S. 42
Weiterführende Literatur .....	S. 45

<b>Gemeinsamkeiten kollegial geführter Organisationen</b> .....	S. 47
1. Radikale Dezentralität .....	S. 48
2. Wertschöpfungsmächtige Teams .....	S. 49
3. Funktionierende Team- und Organisationsgrößen (10/200/n) .....	S. 50
4. Eigenverantwortung .....	S. 51
5. Interne Transparenz .....	S. 52
6. Agile Planung .....	S. 53
7. Gemeinschaftliche Erfolgsbeteiligung .....	S. 54

<b>Übergang und Einführung kollegialer Führung</b> .....	S. 55
Wer kann den Übergang initiieren? .....	S. 56
Welche Startsituation ist herzustellen? .....	S. 57
Typische Phasen des Übergangs .....	S. 59
1. Motivation und Rahmenbedingungen der Inhaber klären (Vorbereitungsphase) .....	S. 60
2. Initiales Organisationsmodell entwerfen (Konzeptionsphase) .....	S. 63
3. Operative Selbstorganisation erproben .....	S. 65
Zirkuläre Organisationsentwicklung mit priorisierten Organisationsexperimenten .....	S. 66
4. Organisationale Selbstorganisation übernehmen .....	S. 67

# Strukturen

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

Typische Unterstützungskreise .....	S. 114
Geschäftsführung .....	S. 115
Interne Forschung und Produktentwicklung .....	S. 116
Aufnahmeteam .....	S. 118
Personalsekretariat .....	S. 118
Arbeitgeberschaft .....	S. 119
Gehaltsüberprüfungskreis .....	S. 119
Geldverfüger .....	S. 120
Organisations-Coaching .....	S. 121
Übergangsteam .....	S. 123
Typische Koordinationskreise und -rollen .....	S. 124
Plenum .....	S. 124
Topkreis .....	S. 124
Inhaberkreis .....	S. 125
Fallentscheidungen .....	S. 127
Ausnahmeentscheider .....	S. 127
Strategiekreis oder -rolle .....	S. 128
Interessenvertretungskreise .....	S. 129
<b>Kreisconfiguration (Mikrostruktur)</b> .....	S. 131
Kreisinterne Führung .....	S. 132
Führen und Folgen .....	S. 133
Informieren und Reflektieren .....	S. 136
Kreis-Konstitution .....	S. 138
Typische kreisinterne Rollen .....	S. 139
Kreis-Gastgeber .....	S. 139
Arbeitstreffen-Gastgeber .....	S. 140
Kreis-Ökonom .....	S. 141
Kreis-Repräsentant .....	S. 142
Fachentscheider .....	S. 143
Kreis-Dokumentar .....	S. 144
Kreis-Lernbegleiter .....	S. 145
Teamleiter? .....	S. 146

# Prozesse

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

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

Einführung ..... S. 150

    Arten von Entscheidungsbedarfen ..... S. 153

    Arten der Einwandintegration ..... S. 154

Entscheidungswerkzeuge im Vergleich ..... S. 155

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

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

    Grundprinzip ..... S. 160

    Die Einwandstufen ..... S. 162

    Konsent-Moderation ..... S. 168

Eigenmächtiger Fallentscheid ..... S. 173

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

Führungsmonitor ..... S. 175

Vetoabfrage ..... S. 176

Widerstandsabfrage ..... S. 177

Mehrheitliche Zustimmung ..... S. 179

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

Rolle ..... S. 182

Unterkreis ..... S. 183

Der Vorgesetzte ..... S. 184

Projektleitung ..... S. 185

Delegierte Fallentscheidung ..... S. 186

Beauftragte konsultative Fallentscheidung ..... S. 187

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

Kollegiale Rollenwahl ..... S. 194

Soziokratische Rollenwahl ..... S. 196

Mehrheitliche Rollenwahl ..... S. 197

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

Führungsmonitor ..... S. 200

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

Ökonomieprozess ..... S. 206

Ressourcenverteilung ..... S. 208

Kreis-Führungstreffen ..... S. 209

Kreis-Konstitution ..... S. 210

Rollenkonstitution ..... S. 214

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

Anwendungsfall Bewerbung ..... S. 216

Mentoring ..... S. 217

Rollenklärung ..... S. 219

Kollegengruppenprozess ..... S. 220

Anwendungsfall Arbeitszeugnis ..... S. 222

Anwendungsfall Arbeitszeit ..... S. 223

Anwendungsfall Gehaltserhöhung ..... S. 224

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

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

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

Reflexion ..... S. 230

Auftragsklärung ..... S. 233

Werteklä rung ..... S. 234

Kultur beobachten ..... S. 238

Kulturbildende Praktiken ..... S. 239

Achtgeber ..... S. 241

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

Tetralemma ..... S. 244

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

## Denken

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

## Anhang

Über die Autoren .....	S. 303
Quellen und Weiterführendes .....	S. 304
Wörterverzeichnis und -erklärungen .....	S. 307





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

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

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

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

# Warum überhaupt neue Führungsprinzipien?

➔ S. 4



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

➔ S. 10



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

➔ S. 12



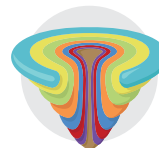
**3. Führungskraft**  
*Und was bedeuten diese internen Veränderungen für die Führungskräfte?*

➔ S. 14



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

➔ S. 16



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

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

## Ein neues Zeitalter beginnt

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

### LITERATUR

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



## Manufaktur

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

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

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

## Taylorismus

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

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

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

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

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

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

## Netzwerk-Ökonomie

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

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

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

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

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

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

### QUERVERWEISE

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

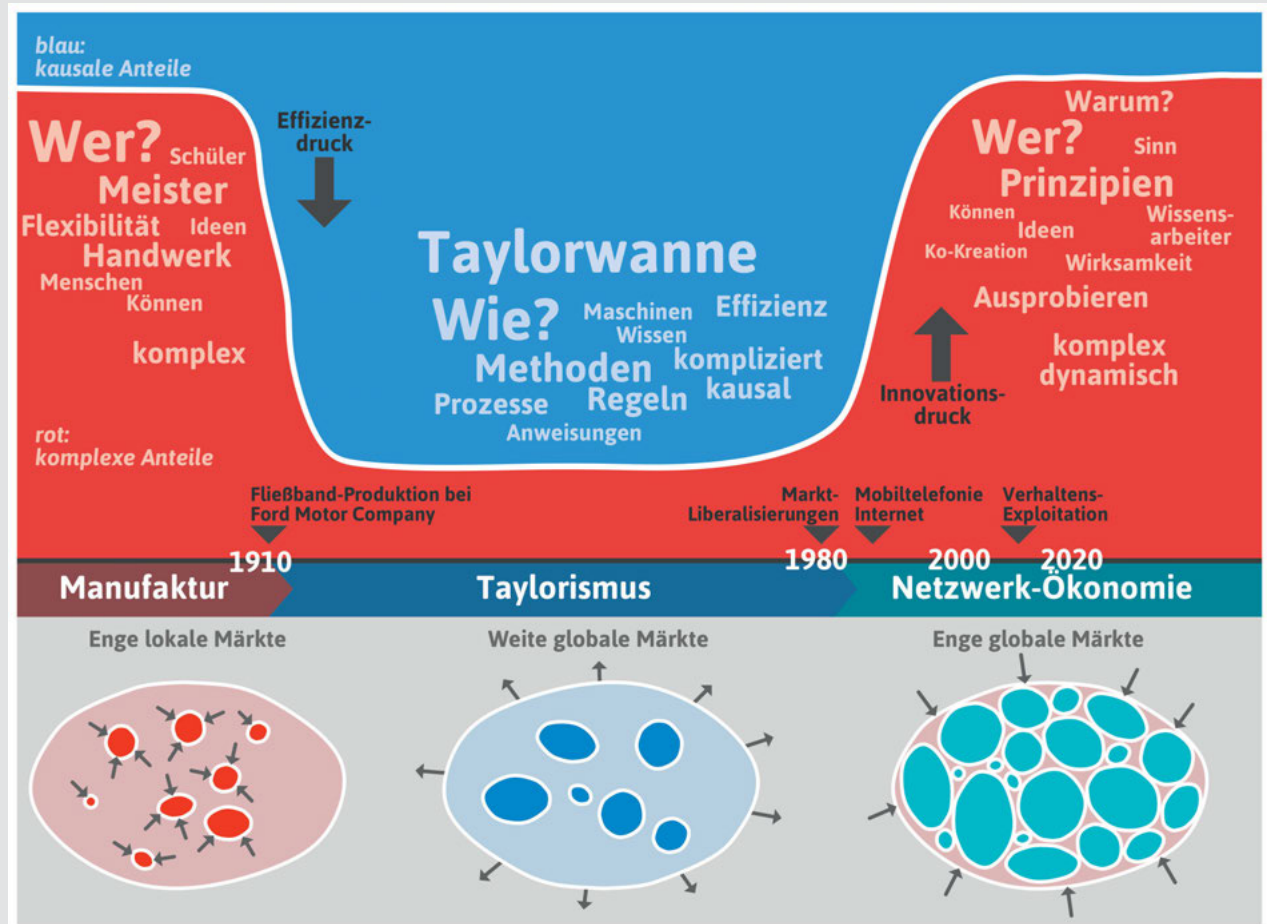


Abb. 1: Die Taylorwanne (erweitert, nach einer Idee von Gerhard Wohland [Wohland2006]) [<http://kollegiale-fuehrung.de/taylorwanne/>]

Warum überhaupt neue Führungsprinzipien?

## Wer sich nicht ändert, wird verändert

Die Musikindustrie bekam das schon Anfang der 2000er-Jahre zu spüren, die Tageszeitungen rund zehn Jahre später. Die Reaktion der betroffenen Unternehmen und Branchen ist meistens fatal. Statt neue Geschäftsmodelle zu finden, wird (wenig erfolgreich) versucht, die alten per Lobbyismus zu schützen (Leistungsschutzrecht etc.).

Während die Veränderungen der beiden genannten Branchen verhältnismäßig langsam abliefen und halbwegs vorhersehbar waren, hat es andere abrupt erwischt. Die Taxizentralen und Taxifahrer hatten Anfang der 2010er-Jahre z.B. gar nicht mit Taxiruf-Apps gerechnet. Und auch deren Betreiber bekamen dann gleich wieder Wettbewerb durch eine Vermittlungsplattform für private Fahrdienste.

Um die passenden Ideen zu finden und deren Umsetzung zu durchschlagenden Produkten und Diensten zu ermöglichen, helfen die Reflexe und Standards aus tayloristischen Zeiten nicht weiter.

### AUCH LESENSWERT:

- ➔ Niels Pfläging, Silke Hermann: *Komplexithoden*; Redline-Verlag, Erstauflage 2015.
- ➔ Frederick Laloux: *Reinventing Organizations*; Verlag Franz Vahlen, Erstauflage 2015.
- ➔ Lars Vollmer: *Zurück an die Arbeit*; Linde international, 2016.
- ➔ Andreas Zeuch: *Alle Macht für Niemand*; Murmann-Verlag, 2015.

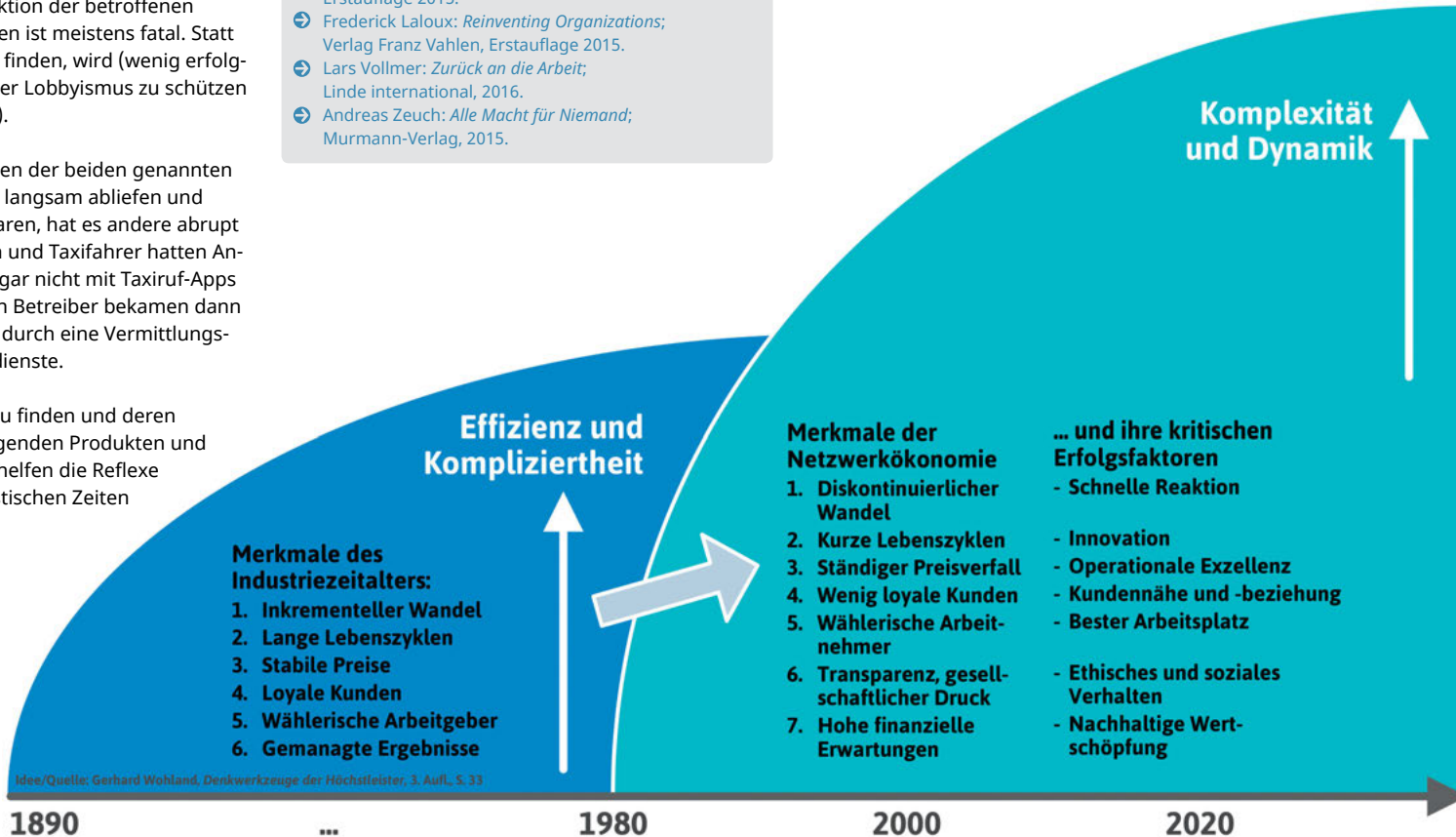


Abb. 2: Ökonomische Merkmale bei Kompliziertheit und Komplexität.



Abb. 3: Frederick Winslow Taylor

### Oben wird gedacht, Unten gemacht

Frederick Winslow Taylor (1856–1915) war ein US-amerikanischer Ingenieur und Unternehmensberater, der durch eine Reihe von patentierten Erfindungen zur Stahlherstellung sowie durch seinen familiären Hintergrund sehr wohlhabend wurde. Er gilt als einer der Begründer der Arbeitswissenschaft.

1903 und 1911 entstanden seine Hauptwerke „Shop Management“ und „The Principles of Scientific Management“. Die *Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung* erschienen nicht nur als Fachbuch, sondern wurden auch im auflagenstarken, populären *American Magazine* publiziert. Von 1909 bis 1914 lehrte er Scientific Management an der Harvard University.

Der nach ihm benannte Begriff Taylorismus bezieht sich vor allem auf sein 1911 publiziertes Werk „Scientific Management“.

Seine Lehre beruht auf genauen Zeit- und Arbeitsstudien der Menschen und deren Umsetzung in geplante Abläufe sowie der sorgfältigen Auswahl des zu dieser Arbeit passenden Menschen. Ziel ist, für jede menschliche Tätigkeit die „allein richtige“ („one best way“) Bewegungsfolge zu ermitteln.

Sein Wirken gab der in den 1920ern besonders ausgeprägten Rationalisierungsbewegung wesentliche Impulse. In Deutschland gründete z.B. der Verein Deutscher Ingenieure 1924 den Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung (REFA).

Kritisiert wird der Taylorismus vor allem für folgende Aspekte:

- ▶ Detaillierte Vorgabe für „die eine und richtige“ Arbeitsmethode
- ▶ Exakte Fixierung des Leistungsortes und des Leistungszeitpunktes
- ▶ Extrem detaillierte und zerlegte Arbeitsaufgaben
- ▶ Einwegkommunikation mit festgelegten und engen Inhalten
- ▶ Detaillierte Zielvorgaben ohne für die Arbeiter erkennbaren Zusammenhang zum Unternehmensziel
- ▶ Externe (Qualitäts-) Kontrolle

#### LITERATUR

- ➔ Frederick W. Taylor: *Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten*. Springer, 2007, Erstausgabe Original 1919.
- ➔ Frederick W. Taylor: *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*; VDM Verlag, 2004, Erstausgabe Original 1911.



**„Überall auf der Welt haben Unternehmen in den letzten Jahrzehnten hart daran gearbeitet, ihre Unternehmensprozesse auf Effizienz und Geschwindigkeit zu trimmen. Im kommenden Jahrzehnt werden die Unternehmen ebenso viele Anstrengungen, wenn nicht gar Investitionen, in die Neuerfindung ihrer Managementprozesse stecken müssen, damit sie endlich das Problem der Veränderung ohne Trauma lösen können.“ Gary Hamel [Hamel2013]**

### Wissensarbeit und Ko-Kreation

Früher hieß es: Wissen ist Macht. Diese Zeiten sind vorbei. Wissen ist immer nur einen Klick entfernt. Es ist die Nährlösung, in der wir schwimmen.

Wissen zu haben und zu produzieren ist weiterhin hilfreich und notwendig. Es reicht aber im ökonomischen Wettbewerb nicht mehr aus. Statt Wissen zu haben, geht es nun darum, Wissen zur praktischen Anwendung zu bringen, also zum Können zu kommen.

Und dies nicht alleine, sondern gemeinsam. In unserer vernetzten und komplexen Ökonomie geht es um Beiträge, mit denen wir vom Wissen zum Können kommen.

Dazu müssen Mitarbeiter ganz verschiedener Fachgebiete ihr Wissen immer spontaner zusammenbringen und damit ein gemeinsames Ergebnis erarbeiten. Wir nennen das Ko-Kreation. Ein Spezialist alleine bewirkt zu wenig.

Deswegen benötigen Unternehmen eher T-förmig qualifizierte Mitarbeiter: Spezialisten in ein bis zwei Fachgebieten, aber Generalisten genug, um die anderen Disziplinen zu verstehen.

Und darum liegt dann ein Mantel mit Soft Skills: Kommunikations-, Moderations- und Konfliktfähigkeiten, Willensbildungs- und Entscheidungskompetenzen etc. Dies sind teilweise andere Soft Skills als aus dem klassischen Führungskräfte-seminar. Jetzt geht es nicht mehr um hierarchische Führung (z.B. „Wie führe

ich ein Ziel- und Beurteilungsgespräch?“), sondern im Wesentlichen um die Fähigkeit zur kollegialen Führung und zum kollegialen Coaching.

Die heute notwendigen Formen der Ko-Kreation benötigen außerdem einen deutlich komplexeren organisatorischen Rahmen als zu Zeiten der Manufaktur und der Industrie.



Abb. 4: Ko-Kreation T-förmig qualifizierter Mitarbeiter.



## Angepasste Mitarbeiter oder angepasste Unternehmen?

Im traditionellen tayloristischen Denkmodell sind Mitarbeiter entweder aus den Prozessen herauszuhalten und durch Maschinen zu ersetzen oder sie haben sich regel- und anweisungsbasiert in definierte Prozessschritte einzufügen.

In der Wirtschaft von heute mit ihrem hohen Anteil an Wissensarbeit stellen wir jedoch zunehmend Mitarbeiter ein, damit sie kreativ und eigenverantwortlich agieren. Sie werden nicht mehr mit der Absicht eingestellt, sie in ein System einzufügen, sie anzupassen oder anzulernen, sondern umgekehrt, damit sie die Prozesse und das Unternehmen anpassen und weiterentwickeln, also unternehmerisch denken und handeln.

Das ist eine radikale Umkehr, ein Wechsel von Subjekt und Objekt.

Das neue Mantra lautet: Nur die Unternehmen überleben, welche sich schnell und flexibel anpassen und weiterentwickeln. Und wie gelingt dies? Genau. Indem die Mitarbeiter auch am Unternehmen arbeiten und nicht nur im Unternehmen.

Das ist ein völlig anderes Denkmodell. Bisher arbeiteten wenige Hierarchen am und alle anderen im System, nun arbeiten irgendwie alle am und im System. Dazu benötigen alle Kollegen bestimmte Basisfähigkeiten zur kollegialen Führung. Und die vormaligen Hierarchen benötigen neue Aufgaben.

Das post-tayloristische und kollegial geführte Unternehmen ist ein Rahmen, in dem Mitarbeiter miteinander das Unternehmen gestalten und sich und Maschinen darin einfügen.

---

**Früher: Trennung von Denken und Handeln.**  
**Heute: Gemeinsam denken und handeln im und am System**

---

Wir haben also die Wahl: Angepasste Mitarbeiter oder angepasste Unternehmen?



Abb. 5: Wer passt sich an wen an?

---

**„Viele Menschen verwechseln Führung mit Manipulation: Man müsse den anderen dazu bringen, dass er etwas macht, was er eigentlich gar nicht will, aber so, dass er glaubt, er habe es gewollt. [...] Die meisten Menschen meinen, Führen heißt Druck aufbauen. Das ist ein Irrtum. Man muss einen Sog entfachen. Sinn hat eine unglaubliche Sogwirkung.“ Götz Werner [Werner2013]**

---



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

### WENN PROZESSE VERSAGEN

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

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

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



### LITERATUR

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

### QUERVERWEISE

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

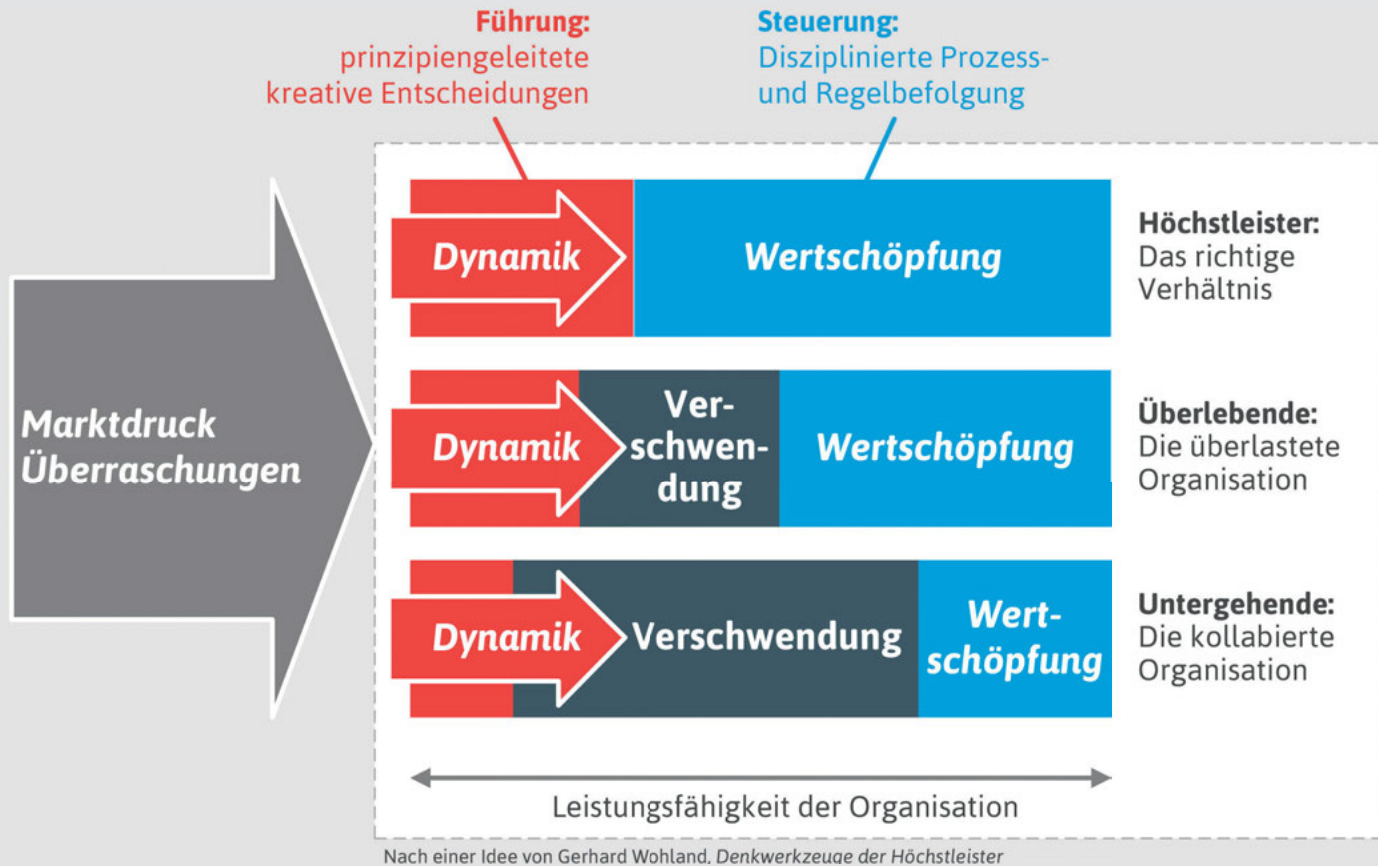


Abb. 7: Die Dynamikfalle. Unternehmen, die rein prozessgesteuert sind und deren Mitarbeiter nicht frei entscheiden können, geraten in einer dynamischen Umgebung in die Überlastung. [<http://kollegiale-fuehrung.de/dynamikfalle/>]

### 3. Perspektive Führungskraft: Führungskräfte im Dilemma

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

#### AUCH LESENSWERT

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



### Disziplinarische und inhaltliche Führung trennen ...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### LITERATUR

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

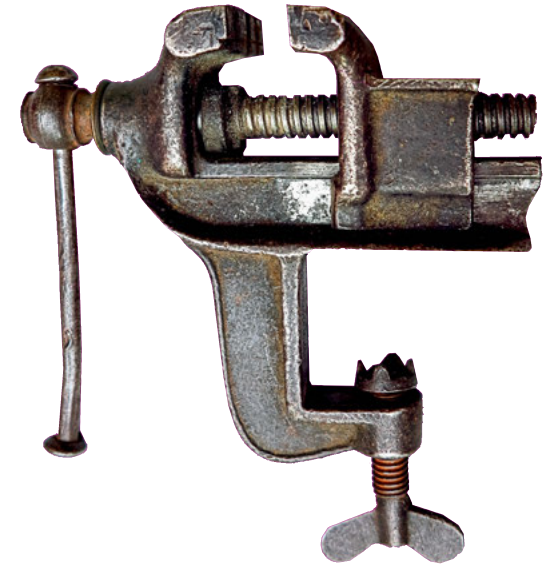


Abb. 9: Parallelschraubstock, ca.1920.  
Lizenziert unter CC BY-SA 3.0 über Wikimedia Commons -  
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Parallelschraub-stock\\_ca.1920.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Parallelschraub-stock_ca.1920.jpg)

#### QUERVERWEISE

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

## 4. Perspektive: Motivation der Inhaber

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

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

### Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen

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

### Persönliche Belastung reduzieren

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

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

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

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

### Verantwortung verteilen, abgeben

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

### Persönliche Freiheit für Neues gewinnen

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

### Nachfolge finden, Kinder freihalten

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

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

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

### Attraktivität für und Zufriedenheit von Mitarbeitern erhöhen

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

#### QUERVERWEISE

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

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

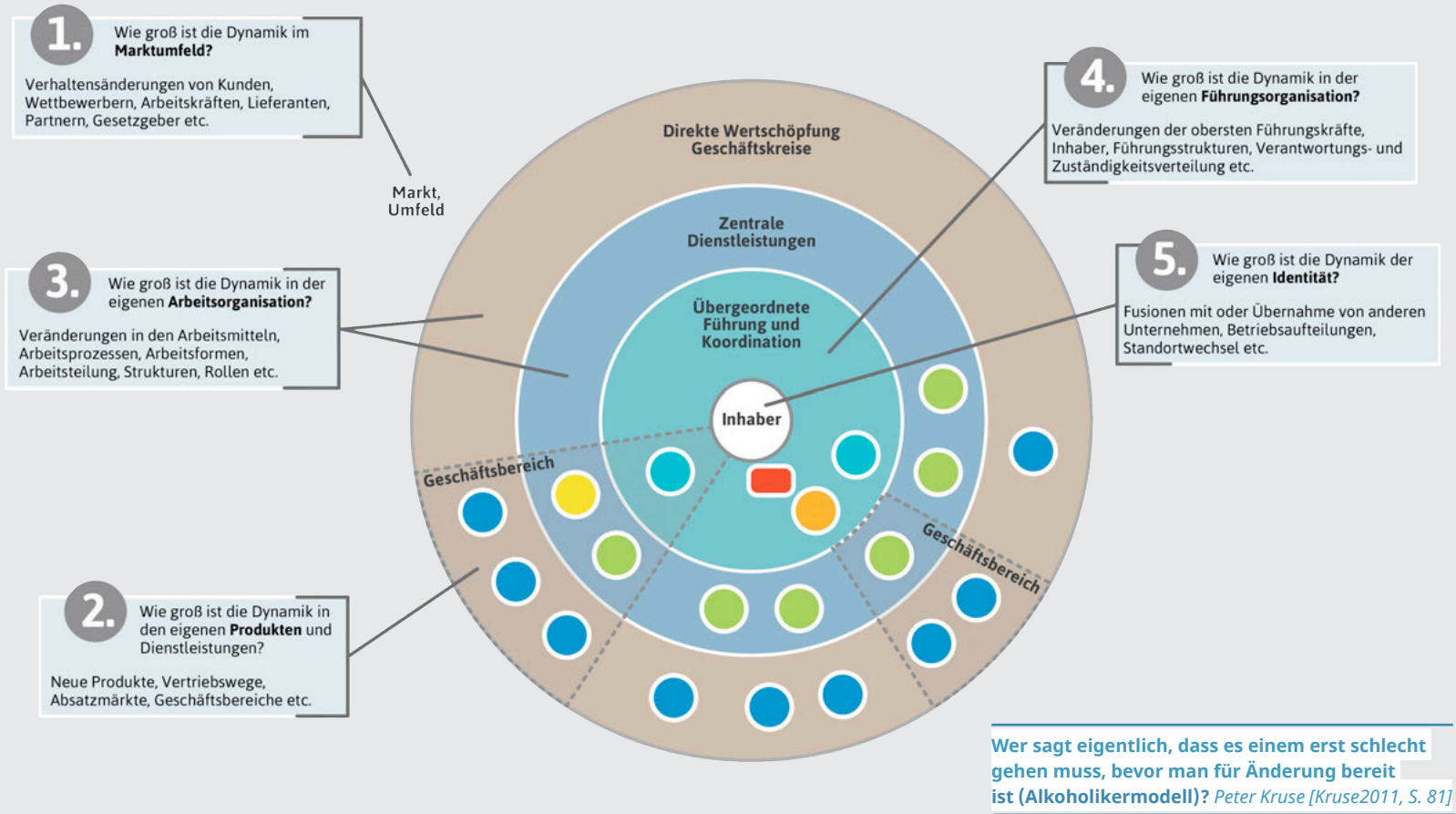


Abb. 10: Mit diesen fünf Leitfragen kann man die Situation des eigenen Unternehmens relativ schnell einschätzen (angelehnt an Fragen von Peter Kruse in [Kruse2011, S. 82]). Je deutlicher die Fragen zu bejahen sind, desto größer ist die Notwendigkeit für den gezielten Übergang zu kollegialen Führungsprinzipien.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