

Die kollegial geführte Organisation

In kollegial geführten Betrieben oder Organisationseinheiten wird die Führungsarbeit situativ, temporär und dynamisch auf verschiedene, passende Personen (Kolleg*innen) oder Personengruppen verteilt. Kollegiale Führung ist damit eine **Form agiler Selbstorganisation**; die personal fest zugewiesenen Führungsfunktionen konventioneller hierarchischer Organisationen werden aufgelöst zugunsten situativ angepasster, personenungebundener Rollen mit klar definierten Aufgaben und Kompetenzen.

Entscheidungen werden von den direkt Beteiligten getroffen, ausser sie hätten diese freiwillig an andere delegiert. So gilt das Prinzip: Wer ausführt, entscheidet - wer ausführt, führt.

Somit wird eine kollegial geführte Organisation nicht top down, sondern **dezentral vernetzt geführt**. Diese Form kollektiv verteilter Steuerungsmacht und Verantwortung ist für alle Beteiligten anspruchsvoll. Sie verlangt anpassungsfähige Strukturen, differenzierte Prozesse, intensive Kommunikation und das persönliche Engagement aller, um über die eigene Fachlichkeit hinausgehende Aufgaben und Verantwortungen zu übernehmen.

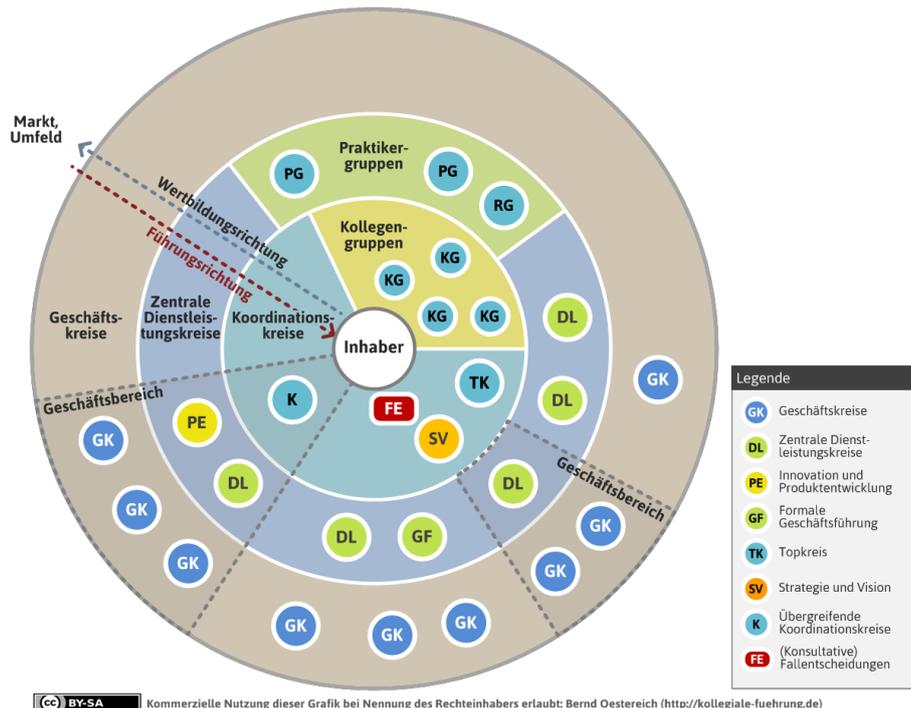
Damit dies alles gelingt, kann die Organisation nicht mehr als hierarchisch-pyramidale Struktur, sondern muss als **Kreis mit konzentrischen Ringen** gedacht und gestaltet werden.

Im äussersten Ring sind die **Geschäftskreise** angesiedelt. Sie produzieren die Erzeugnisse und Dienstleistungen, die den Kund*innen unmittelbaren Nutzen stiften und wozu das Unternehmen letztlich existiert (Zweck und Sinn). Die Geschäftskreise sind aus Kolleg*innen und Fähigkeiten so zusammengesetzt, dass sie in der Lage sind, das Produkt für die Kundschaft final herzustellen. Typisch für die Geschäftskreise ist zudem, dass sie mit den Kund*innen in direktem Kontakt sind und so auf deren Wünsche unmittelbar eingehen können.

Hier zeigt sich ein unverzichtbares grundlegendes Element einer agilen Organisation: Sie richtet sich in allem konsequent an ihrem Zweck und damit am **Kundennutzen** aus. Nicht nur die Produktion, sondern der ganze weitere Aufbau der Organisation orientiert sich daran, was wer wie zu tun hat, damit der Kundschaft umfassende Qualität geliefert werden kann (Produktentwicklung, Vertrieb, Administration, Zeit, Preis, Service).

Dementsprechend delegieren die Geschäftskreise solche Aufgaben in die nächsten Ringe Richtung Kreiszentrum, die qualitative Nachteile hätten, wenn sie selber gemacht würden: So entstehen im **Dienstleistungsring** Kreise zur Erledigung von Arbeiten mit indirekter Wertschöpfung wie Administration, Finanzen, Geschäftsführung (Repräsentation nach aussen), Innovation etc.

Noch näher am Kreiszentrum befinden sich im **Koordinationsring** Kreise mit koordinierenden Aufgaben, die ihnen von den Geschäfts- und Dienstleistungskreisen übertragen worden sind, z.B. strategische oder sonstige Fragen, die kreisübergreifend geklärt werden müssen.



(CC) BY-SA Kommerzielle Nutzung dieser Grafik bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Bernd Oestereich (<http://kollegiale-fuehrung.de>)

Kommerzielle Nutzung dieser Grafik bei Nennung des Rechteinhabers und der Quelle in folgender Form erlaubt:

Grafik von Bernd Oestereich (<http://kollegiale-fuehrung.de>)

Lizenz: Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

Aus der Sicht der Mitarbeiter*innen ist in einer kollegial geführten Kreisorganisation typisch, dass sie **Mitglieder verschiedener Kreise** sind. Bedingt durch ihre Fachkompetenz gehören sie zwar meistens einem Stammkreis, z.B. einem Geschäftskreis, an, wirken aber auch noch in anderen Kreisen, z.B. im Strategiekreis, mit.

Alle Kreise **organisieren sich gemäss ihrem Zweck selbst**: Was wie von wem gemacht wird, entscheiden die Kreismitglieder selber; das betrifft sowohl alle operativen Tätigkeiten als auch alle organisationalen Aufgaben.

Um diesen vielfältigen Anforderungen gerecht werden zu können, bewähren sich **agile Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation**: Verschiedene Sitzungsformate (Treffen), Kommunikations- und Dokumentationsprinzipien, spezifische Entscheidungsverfahren, Delegationsvarianten und Kreisrollen.

Last not least: Um in einem kollegial geführten Betrieb gesund, befriedigend und erfolgreich arbeiten zu können, braucht es auf der persönlichen Ebene entsprechende Einstellungen, **Haltungen** und Verhaltensweisen, die sich auch in der Unternehmenskultur widerspiegeln: Sinnhaftigkeit im eigenen Tun und in der Unternehmensmission erleben, kollegiale Wertschätzung und Loyalität, Engagement und Verantwortungsbewusstsein, Offenheit, Interesse und Mut, Selbstreflexion, Lernwille und Entwicklungsorientierung sind hilfreiche (nötige) agile Tugenden.

Lit: Bernd Oestereich und Claudia Schröder: *Das kollegial geführte Unternehmen*, Vahlen, München 2017 sowie: *Agile Organisationsentwicklung*, Vahlen, München 2020

Bernhard Knecht, Zürich
September 2020