



# MANAGEMENTORS®

**Impulse aus Praxis und Theorie**  
**Kollegiale Führung**

**Anna Buron**  
05. November 2020

**DIE WESENTLICHE AUFGABE  
VON FÜHRUNG IST DIE  
ENTSCHEIDUNGSFINDUNG.  
WIE GELINGT DAS  
KOLLEGIAL?**

## MEINE GEDANKEN ZUM THEMA

- ≡ Kollegiale Entscheidung – Warum und Wofür?
- ≡ Das Delegationskontinuum – Aus der Perspektive von Verantwortung & Beziehung
- ≡ Die gemeinsame Entscheidung ist nicht immer der beste Weg.
- ≡ Auch Selbstentscheide können kollegial gefällt werden.
- ≡ Gemeinsame Entscheidung in Selbstorganisation – Drei Aspekte die Organisationen im Blick haben sollten.
- ≡ Das Geheimnis des Konsent: Nicht *dafür*, sondern *nicht dagegen*.
- ≡ Eine neue Paradoxie der Führung: Verletzlichkeit als Schlüssel für Team-Stärke.

## MEINE GEDANKEN ZUM THEMA

- ≡ **Kollegiale Entscheidung – Warum und Wofür?**
- ≡ Das Delegationskontinuum – Aus der Perspektive von Verantwortung & Beziehung
- ≡ Die gemeinsame Entscheidung ist nicht immer der beste Weg.
- ≡ Auch Selbstentscheide können kollegial gefällt werden.
- ≡ Gemeinsame Entscheidung in Selbstorganisation – Drei Aspekte die Organisationen im Blick haben sollten.
- ≡ Das Geheimnis des Konsent: Nicht *dafür*, sondern *nicht dagegen*.
- ≡ Eine neue Paradoxie der Führung: Verletzlichkeit als Schlüssel für Team-Stärke.

# KOLLEGIALE ENTSCHEIDUNG

## WARUM

- ≡ Die Welt ist komplexer geworden (VUCA).
- ≡ Probleme/Themen hören nicht an Abteilungen auf.
- ≡ Es gilt verschiedene Sichtweisen zu integrieren (Interdisziplinär).
- ≡ Es gibt nicht mehr den „einen Schlaunen“, der oben steht und den besten Weg kennt.
- ≡ Eine Person kann es nicht mehr leisten.








## WOFÜR

- ≡ Um Entscheidungen qualitativ zu verbessern.
- ≡ Um Selbstorganisation zu stärken, Um Verantwortungsbereiche zu ermächtigen.
- ≡ Um das volle Potenzial zu nutzen.
- ≡ Um erfolgreich zu sein.
- ≡ Um schneller zu sein.
- ≡ Um zu entlasten und Führungsarbeit zu verteilen.

## MEINE GEDANKEN ZUM THEMA

- ≡ Kollegiale Entscheidung – Warum und Wofür?
- ≡ **Das Delegationskontinuum – Aus der Beziehungsperspektive Führung und Team**
- ≡ Die gemeinsame Entscheidung ist nicht immer der beste Weg.
- ≡ Auch Selbstentscheide können kollegial gefällt werden.
- ≡ Gemeinsame Entscheidung in Selbstorganisation – Drei Aspekte die Organisationen im Blick haben sollten.
- ≡ Das Geheimnis des Konsent: Nicht *dafür*, sondern *nicht dagegen*.
- ≡ Eine neue Paradoxie der Führung: Verletzlichkeit als Schlüssel für Team-Stärke.

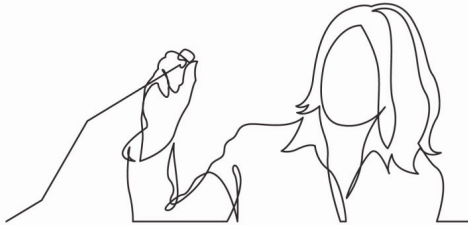
# DAS DELEGATIONSKONTINUUM NACH BERND OESTERREICH

 Mitteilen	Ich teile anderen meine Entscheidung mit.
 Erklären	Ich entscheide und erkläre anderen meine Entscheidung.
 Konsultieren	Ich hole Entscheidungspräferenzen ein und entscheide dann selbst.
 Vereinbaren	Wir treffen Entscheidungen gemeinsam.
 Beraten	Ich trage mit Wissen oder Empfehlungen bei und lasse dann andere entscheiden.
 Übertragen	Ich übertrage jemandem anderen die Entscheidung, möchte aber informiert bleiben.
 Delegieren	Ich delegiere vollständig und muss auch nicht mehr informiert werden.

Quelle: Bernd Oesterreich, [www.kollegiale-fuehrung.de](http://www.kollegiale-fuehrung.de)

# DAS DELEGATIONSKONTINUUM ALS BEZIEHUNGSKONTINUUM

## FÜHRUNG



Mitteilen



Erklären



Konsultieren



Vereinbaren



Beraten



Übertragen



Delegieren

Delegieren



Übertragen



Beraten



Vereinbaren



Konsultieren



Erklären



Mitteilen



## TEAM





# DAS DELEGATIONSKONTINUUM – WO SIND WIR WANN UNTERWEGS?



Quelle: Bernd Oesterreich, [www.kollegiale-fuehrung.de](http://www.kollegiale-fuehrung.de)

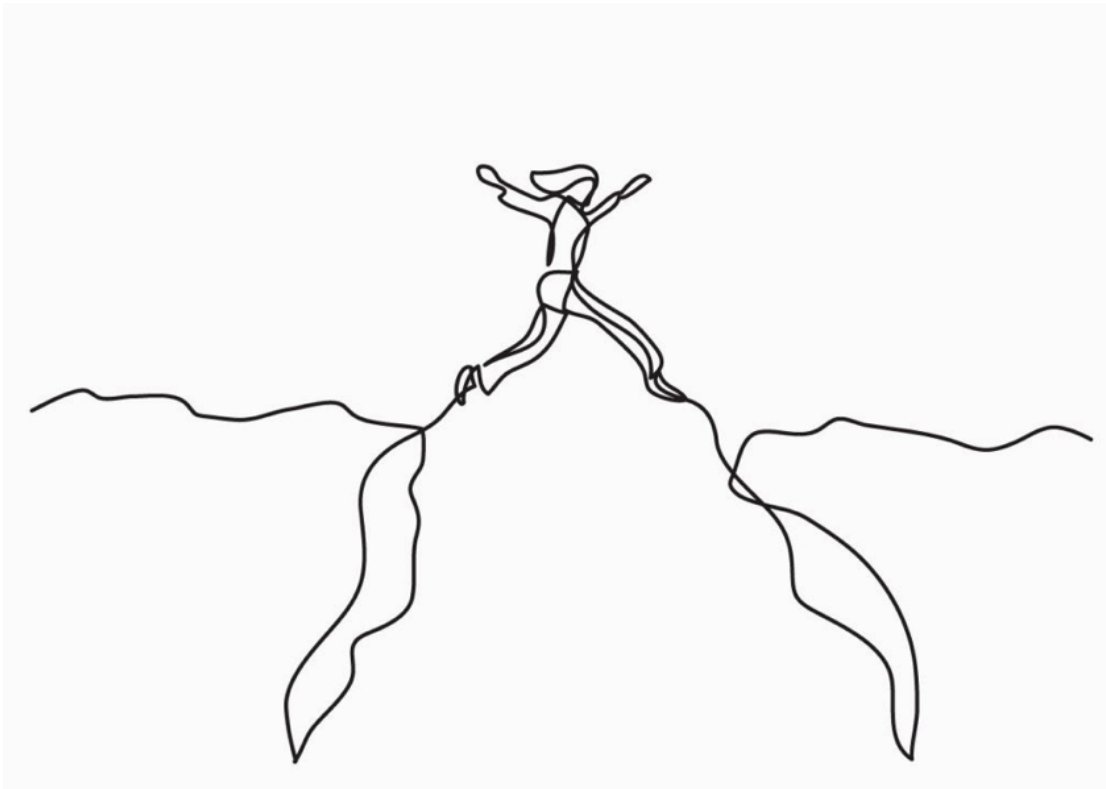
## MEINE GEDANKEN ZUM THEMA

- ≡ Kollegiale Entscheidung – Warum und Wofür?
- ≡ Das Delegationskontinuum – Aus der Perspektive von Verantwortung & Beziehung
- ≡ **Die gemeinsame Entscheidung ist nicht immer der beste Weg.**
- ≡ Auch Selbstentscheide können kollegial gefällt werden.
- ≡ Gemeinsame Entscheidung in Selbstorganisation – Drei Aspekte die Organisationen im Blick haben sollten.
- ≡ Das Geheimnis des Konsent: Nicht *dafür*, sondern *nicht dagegen*.
- ≡ Eine neue Paradoxie der Führung: Verletzlichkeit als Schlüssel für Team-Stärke.

## MEINE GEDANKEN ZUM THEMA

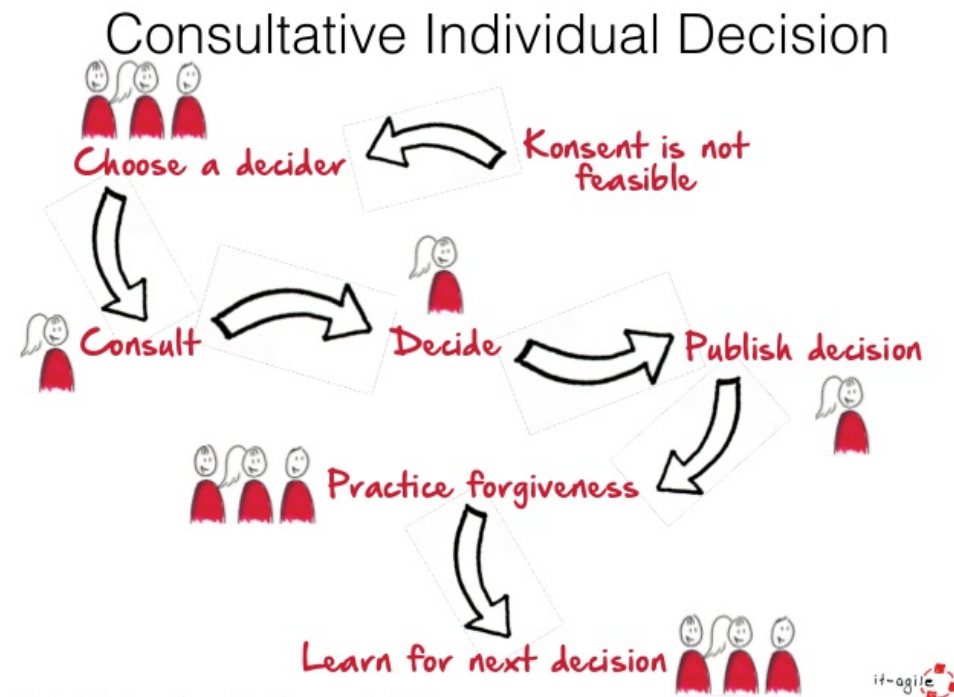
- ≡ Kollegiale Entscheidung – Warum und Wofür?
- ≡ Das Delegationskontinuum – Aus der Perspektive von Verantwortung & Beziehung
- ≡ Die gemeinsame Entscheidung ist nicht immer der beste Weg.
- ≡ **Auch Selbstentscheide können kollegial gefällt werden.**
- ≡ Gemeinsame Entscheidung in Selbstorganisation – Drei Aspekte die Organisationen im Blick haben sollten.
- ≡ Das Geheimnis des Konsent: Nicht *dafür*, sondern *nicht dagegen*.
- ≡ Eine neue Paradoxie der Führung: Verletzlichkeit als Schlüssel für Team-Stärke.

# EIGENMÄCHTIGER SELBSTENTSCHEID



- ≡ Betrifft nur die Person selber
- ≡ Rolle erlaubt die Entscheidung
- ≡ Geht schnell

# KONSULTATIVER SELBSTENTSCHEID



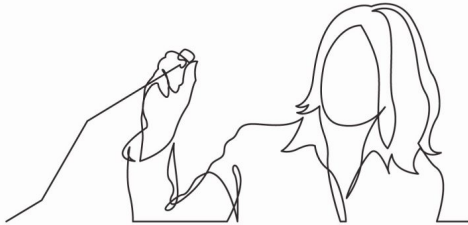
- ≡ Entscheider berät sich mit Experten und Betroffenen und...
- ≡ ...entscheidet selbst und macht es öffentlich
- ≡ Mandat der Gruppe erlaubt Entscheidung
- ≡ Gut für komplexere Themen oder wenn keine Einigkeit über die Gruppe erzielt werden kann
- ≡ Nachteil: Braucht viel Zeit (Tage bis Wochen)

## MEINE GEDANKEN ZUM THEMA

- ≡ Kollegiale Entscheidung – Warum und Wofür?
- ≡ Das Delegationskontinuum – Aus der Perspektive von Verantwortung & Beziehung
- ≡ Die gemeinsame Entscheidung ist nicht immer der beste Weg.
- ≡ Auch Selbstentscheide können kollegial gefällt werden.
- ≡ **Gemeinsame Entscheidung in Selbstorganisation – Drei Aspekte die Organisationen im Blick haben sollten.**
- ≡ Das Geheimnis des Konsent: Nicht *dafür*, sondern *nicht dagegen*.
- ≡ Eine neue Paradoxie der Führung: Verletzlichkeit als Schlüssel für Team-Stärke.

# DAS DELEGATIONSKONTINUUM – DIE SELBSTORGANISATION

## FÜHRUNG



Mitteilen



Erklären



Konsultieren



**Vereinbaren**



Beraten



Übertragen



Delegieren

Delegieren



Übertragen



Beraten



**Vereinbaren**



Konsultieren



Erklären



Mitteilen



## TEAM



# DREI PFEILER FÜR SELBSTORGANISIERTE ENTSCHEIDUNG

## *Individuen*



Selbsterkenntnis  
(Werte, Ziele, Verhalten)

Zuhören, Wertschätzung und  
Dialog

Konfliktfähigkeit

Eigenverantwortung

## *Zusammenarbeit*



Identifikation mit gemeinsamen  
Zielen & Werten

Funktionale und flexible  
Organisation

Entscheidungsfähigkeit

Kultur: Lernen & Zugehörigkeit

## *Organisationskontext*



Einbettung in das Big-Picture

Verankerung in der  
Organisation (Rolle)

Handlungsfreiheit  
(und ihre Grenzen)

Dienende Führungskultur

Quelle: angelehnt an Teamentwicklungsmodell der oose eG

MANAGEMENTORS® - Impuls: Kollegiale Führung



## MEINE GEDANKEN ZUM THEMA

- ≡ Kollegiale Entscheidung – Warum und Wofür?
- ≡ Das Delegationskontinuum – Aus der Perspektive von Verantwortung & Beziehung
- ≡ Die gemeinsame Entscheidung ist nicht immer der beste Weg.
- ≡ Auch Selbstentscheide können kollegial gefällt werden.
- ≡ Gemeinsame Entscheidung in Selbstorganisation - Drei Aspekte die Organisationen im Blick haben sollten.
- ≡ **Das Geheimnis des Konsent: Nicht *dafür*, sondern *nicht dagegen*.**
- ≡ Eine neue Paradoxie der Führung: Verletzlichkeit als Schlüssel für Team-Stärke.

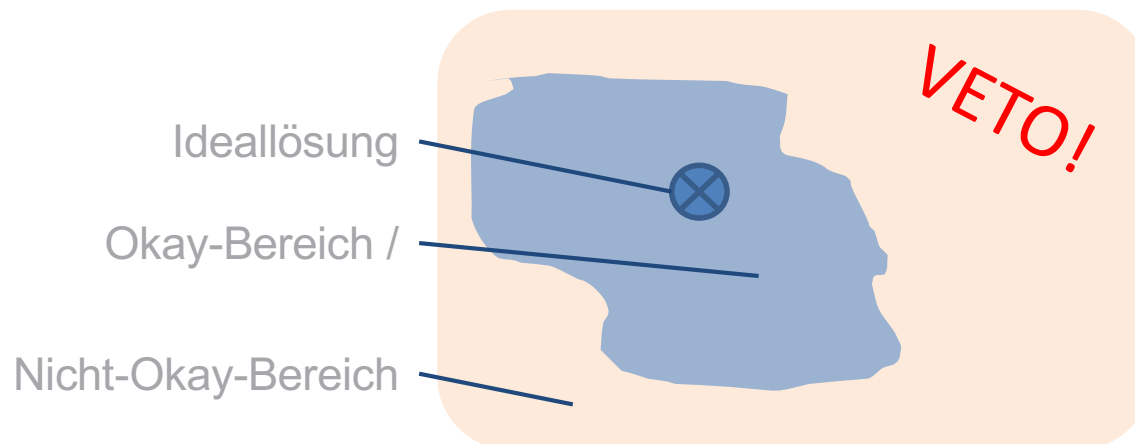
# MEHRHEITSENTSCHEID



- ≡ Zustimmung wird abgefragt: wer ist dafür?
- ≡ z.B. einfache Mehrheit, 2/3
- ≡ Vorteil: schnell (Minuten) in überschaubaren Gruppen
- ≡ Vorteil: Klar vermittelbar
- ≡ Nachteil: Widerstand

# KONSENTVERFAHREN

- ≡ Einwände werden abgefragt: welche Einwände gibt es?
- ≡ Ziel: Einwände minimieren
- ≡ Vorteil: alle an Bord, Qualität der Lösung wird erhöht
- ≡ Nachteil: langsam (Minuten bis Stunden)



Quelle: Transition Netzwerk e.V., <https://www.transition-initiativen.org>

## KONSENTVERFAHREN: FIST OF FIVE

- 5 Ich bin dafür und voll dabei
- 4 Okay für mich mit kleinen Einschränkungen
- 3 Gemischte Gefühle
- 2 Nicht einverstanden: ich blockiere die Entscheidung aber nicht
- 1 VETO



## MEINE GEDANKEN ZUM THEMA

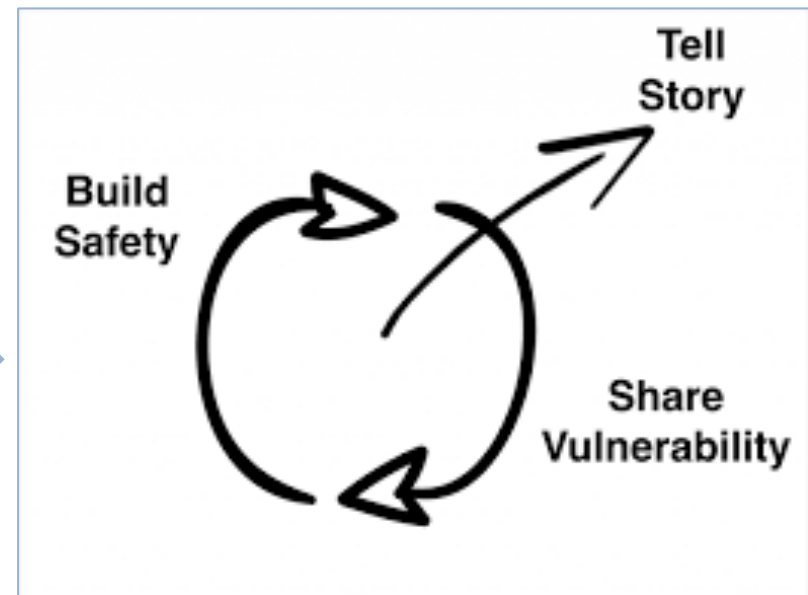
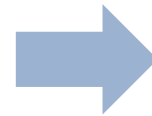
- ≡ Kollegiale Entscheidung – Warum und Wofür?
- ≡ Das Delegationskontinuum – Aus der Perspektive von Verantwortung & Beziehung
- ≡ Die gemeinsame Entscheidung ist nicht immer der beste Weg.
- ≡ Auch Selbstentscheide können kollegial gefällt werden.
- ≡ Gemeinsame Entscheidung in Selbstorganisation - Drei Aspekte die Organisationen im Blick haben sollten.
- ≡ Das Geheimnis des Konsent: Nicht *dafür*, sondern *nicht dagegen*.
- ≡ **Eine neue Paradoxie der Führung: Verletzlichkeit als Schlüssel für Team-Stärke.**

# VERLETZLICHKEIT ALS GRUNDLAGE FÜR TEAMSTÄRKE

Aus „The Culture Code“ von Daniel Coyle

## GUTE FÜHRUNG FOKUSSIERT DIESE ASPEKTE IM TEAM

- ≡ Stehen wir in guter Verbindung zu einander?
- ≡ Teilen wir eine Zukunft?
- ≡ Fühlen wir uns in der Gruppe sicher?



**THANK YOU FOR LISTENING.**