

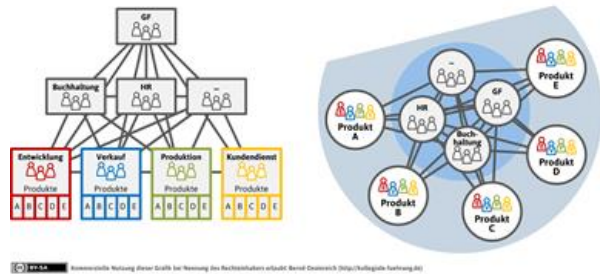


## Kollegiale Führung

Was ist es?

was ist nicht?

was braucht es?



Es erscheint uns wichtig, einige Mythen zu Kollegialer Führung zu klären, bevor wir darlegen was Kollegiale Führung ausmacht.

### Was ist es nicht?

Eine häufige Befürchtung ist, dass kollegiale Führungsprinzipien zu endlosen Entscheidungsprozessen führen, sich informelle Führungsstrukturen bilden und alles im Chaos versinkt. Darum geht es nicht: Kollegiale Führung ist **nicht basisdemokratisch**. Die Idee hinter Kollegialer Führung ist, schneller und flexibler zu entscheiden. Demokratische Prozesse sind hierfür zu langsam.

Kollegiale Führung bedeutet nicht, dass es **keine Hierarchien** mehr gibt. Vielmehr wird hierarchieübergreifend gearbeitet. Auch ist eine kollegial geführte Organisation nicht führungslos. Sie praktizieren mehr Führungsarbeit.

Nicht selten wird kollegial mit **Nettigkeit** verwechselt. Nettigkeit kann hin- und wieder das Gegenteil von Kollegialität hervorrufen. Auch darum geht es NICHT.

### Was ist es?

Kollegiale Führung ist eine Antwort auf die zunehmend komplexere Welt, auf Ziel-Werte Konflikte, mit denen viele Organisationen – ganz gleich ob Profit oder Non-Profit – zu kämpfen haben. Je dynamischer und komplexer die Geschäfte, die Projekte, die ganze Organisation werden, desto weniger sind einzelne zentrale Akteure in der Lage, alleine sinnvoll zu entscheiden und desto wichtiger wird die hierarchieübergreifende Kooperation.

Um die Worte von Bernd Oestereich zu verwenden: Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen:

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

(Bernd Oestereich, Claudia Schröder – Das kollegial geführte Unternehmen“)

Dies bedeutet: Viele denken mit, übernehmen Verantwortung und versuchen, die Belange des Gesamtunternehmens im Blick zu haben. Und: Jeder muss sich an Regeln halten.

Es ändert sich also die Führungsstruktur einer Organisation, wenn sie nach solchen Prinzipien arbeitet. Nicht mehr Konzentration von Macht und Entscheidungsbefugnisse auf wenige, die sogenannte Führungspositionen innehaben, sondern Führung auf Zeit für ein bestimmtes Aufgabengebiet, für eine zu erledigende Aufgabe.

Damit wird im Idealfall erreicht, dass sich möglichst jeder Mitarbeiter mit seinen Talenten einbringen kann. Die Organisation wird zu einem lebendigen, lernenden Organismus, in dem Verantwortung geteilt wird und wechselt.

### Was braucht es?

Damit Kollegiale Führung ihre Vorteile entfalten kann, braucht es bestimmte Bedingungen und klare Regeln. Sie wird durch eine Kultur des Vertrauens, des Zutrauens und der Respekt vor der Mündigkeit eines jeden Menschen ermöglicht.

### Weitere Zutaten sind:

- a) Bedingungen schaffen, dass Menschen in ihrer Ganzheit da sein können,
- b) verlässliche Kommunikations- und Informationsprozesse,
- c) an Aufgaben gebundene Verantwortlichkeiten,
- d) wertschätzendes und kritisches Feedback,
- e) effektive Strukturen für Beratungs- und Entscheidungsprozesse
- f) und ein gutes Konfliktmanagement.

Da es bei kollegialer Führung im Kern um klare Entscheidungszuständigkeiten geht, kann das sogenannte [Delegationskontinuum](#) helfen, an diesem Punkt aktiv zu werden. Der [Erkundungsdialog](#) soll helfen selbst ein Gespür zu entwickeln, welche Erfahrungen mit Kollegialer Führung gemacht worden sind.

Wir wünschen ein intensives und fruchtbares gemeinsames Arbeiten.