



## Interviewnotes

# E05 Kollegiale Führung mit Christoph Jordi, Gründer und CEO DoDifferent

### **Was ist kollegiale Führung?**

Es geht darum, viele Entscheide dorthin zu delegieren, wo das Wissen über die Entscheidungen vorhanden ist. Verantwortung dem Mitarbeitenden übertragen. Das Ziel ist eine Organisation, die weniger kontrolliert werden muss, sondern sich aus eigenem Antrieb entwickelt.

### **Wo liegt der Unterschied zu anderen Modellen der Selbstorganisation wie z.B. Holokratie?**

Holokratie: Straff organisiert, gibt klare Strukturen vor. Ist eine Entweder-Oder Entscheidung.

Kollegiale Führung: Gibt mehr Flexibilität und Gestaltungsfreiheit.

### **Wer gibt den Anstoss zu Selbstorganisation - eher Unternehmensleitung oder das Team?**

Kommen eher aus der Leitung - warum? Überlastung durch operative Tätigkeiten, keine Freiheit, Strategie weiterzuentwickeln.

### **Was passiert nach der Einführung?**

Man entdeckt, wie gross die eigene Bereitschaft zur Veränderung ist auf Seiten der Führung. Und, oft unterschätzt, die Mitarbeitenden müssen Verantwortung übernehmen und das kann sehr herausfordernd für sie sein.

### **Was passiert mit der Rolle von Führungskräften in der Kollegialen Führung?**

Es gibt weiterhin Führungskräfte. Man trennt aber die drei bisher vereinten Führungsfunktionen auf und verteilt sie auf die am besten dafür geeigneten Personen. Das sind: Aufträge erteilen bzw. fachliche Aufsicht, Entwicklung der Mitarbeitenden im Team, Organisation der Zusammenarbeit im Team.

### **Was sind Karrierepfade in der kollegial geführten Organisation?**

Sehr flexibel, nicht mehr traditionell nach oben, sondern in alle möglichen Richtungen - je nachdem, was die Person gerade braucht.

### **Wie geht man mit den Reibungspunkten in Organisationen, wie z.B. Kündigungen, in kollegial geführten Organisationen um?**

Man wird kein besserer Mensch in einer kollegial geführten Organisation und es gibt genau so viele Konflikte dort, wie in einer Managementhierarchie. Der Unterschied ist, dass Konfliktlösung ein Kernprozess der Organisationsform ist und es definierte Tools dafür gibt. Und ausserdem, dass das Team die Verantwortung für das in und out übernimmt - nicht mehr ein einzelner Manager. Das ist anfänglich hart, funktioniert in reifen Organisationen aber gut.



## **Welche Tools/Vorgehensweisen gibt es, um Kollegiale Führung einzuführen?**

Ähnlich wie bei Holakratie gibt es verschiedene Basics, die man verwenden kann, aber nicht muss. Dazu gehören Rollenbeschreibungen, wo werden Entscheidungen getroffen, welche Regeln der Zusammenarbeit sollen gelten, welche Ziele möchte das Unternehmen verfolgen. Das kann man alles selbst erstellen. Das ist mehr Aufwand, aber dafür sehr flexibel und schafft ein höheres Commitment.

## **Woher kommt Selbstorganisation?**

Kollegiale Führung kommt aus drei Quellen: Soziokratie und Reformpädagogik der 60er Jahre, Militärische Führung in einer VUKA Welt und der Softwareentwicklung z.B. mit dem agilen Manifest.

## **Ist kollegiale Führung auch auf andere Bereiche ausserhalb Pädagogik, Militär und Softwareentwicklung anwendbar?**

Ja, überall, wo Bereichsübergreifende Zusammenarbeit wichtig ist und eine hohe Spezialisierung herrscht. Sogar in der Gastronomie wird sie eingesetzt.

## **Man redet heute ja gerne von einer VUKA Welt, in der die Zusammenhänge komplex sind und sich viel schnell ändert. Und dazu passen Selbstorganisierte Systeme sehr gut. Warum führen nicht viel mehr Unternehmen Selbstorganisation ein?**

Es ist nicht so wichtig, wie man es nennt, sondern dass man sich an den Prinzipien orientiert: Entscheidungen dort treffen, wo das Wissen ist, Verantwortung verteilen, Informationen austauschen. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis das mehr Unternehmen tun werden.

## **Was sind die zwei häufigsten Missverständnisse zu Selbstorganisation, die eine Einführung verhindern?**

Die Missverständnisse sind: Selbstorganisation ist Basisdemokratie und jeder macht nur, worauf er Lust hat und dass Selbstorganisation nur für Führungskräfte Veränderungen und Herausforderungen bringt, sondern vor allem auch für Mitarbeitende.