

# *Was ist Kollektive Führung?*

Hintergründe  
und Grundannahmen

Hendryk Obenaus

Photo by James Wainscoat on Unsplash



# Kollektive Führung ist ein integraler Führungsansatz.

Er richtet sich an Menschen, die grundsätzlich beruflich oder privat Verantwortung tragen, Führungskräfte in Organisationen sind oder Menschen, die im Rahmen neuer Arbeitskulturen und -strukturen Entscheidungen treffen müssen und auf die Schnelligkeit der heutigen Zeit adäquat reagieren wollen.

## INTEGRAL – WAS HEIßT DAS?

Der Begriff bezieht sich auf die integrale Theorie von Ken Wilber (Wilber, 2000). Jede Struktur, Thema oder jedes Phänomen kann von mehreren Perspektiven betrachtet werden, welche sich gegenseitig bedingen. Wo ein **Innen** ist, da ist auch ein **Außen** (und umgekehrt), und wo etwas **Individuelles** ist, da gibt es auch etwas **Kollektiv-Gemeinschaftliches** (und umgekehrt). Daraus ergeben sich vier grundsätzliche Perspektiven. In einer Organisation beispielsweise hat der einzelne Mensch individuelle Gefühle und Werte (innen - individuell) und zeigt ein soziales und fachliches Verhalten (außen-individuell). Gleichzeitig formen alle Menschen kollektiv zusammen eine Kultur mit Werten und Annahmen (innen-kollektiv) und arbeiten in festen Strukturen und Arbeitsprozessen (außen-kollektiv).

Wollen wir Veränderungen in Organisationen bewirken, dann können diese 4 Perspektiven uns unterstützen, Komplexität zu reduzieren und schrittweise Transformation mitzugestalten. Was braucht der einzelne? Wie sehen neue Strukturen und Entscheidungsprozesse für das Team aus? Die Begleitung von Veränderungsprozessen in diesen 4 Ebenen bedingen jeweils sehr unterschiedliche Führungsformen.

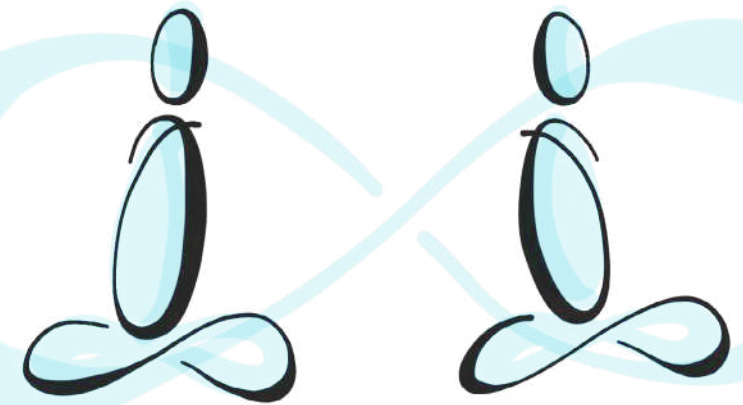


Aus diesem Führungsansatz ergibt sich ein Organisationsdesign, in dem effektive Strukturen und menschliche Kultur optimal zusammenwirken. Die einzelnen Teams und Führungsebenen synchronisieren sich so, dass sie am gemeinsamen (höheren) Zweck und an den gemeinsamen Organisationszielen arbeiten, im Alltag einen klaren Kundenfokus haben und sich durch eine selbstorganisiert-agile Arbeitsweise auszeichnen. Gleichzeitig haben Menschen Raum sich zu begegnen, sich ehrlich zu zeigen und sich gegenseitig zu unterstützen.

## MENSCHLICHE KULTUR – WAS HEIßT DAS?

Unter einer zutiefst menschlichen Kultur verstehen wir, dass wir als ganze Menschen in unseren Organisationen auftreten dürfen: mit all unseren Gefühlen, Werten, Bedürfnissen und Intelligenzen. Eine Umgebung, in der wir uns jenseits unserer Masken authentisch, berührend und ehrlich begegnen können. Informationen werden transparent geteilt, es gibt frühes Feedback, Vertrauen wird gefördert, Wertschätzung wird gelebt und das Potential des einzelnen gefördert.

Das Besondere ist, dass menschliche Kultur und effektive Organisationsstruktur jeweils ausgeglichene zeitliche Anteile bekommen. Oder anders ausgedrückt: Menschlichkeit bekommt explizit zeitlichen Anteil im Organisationsformat. Durch diese Verquickung ist der Ansatz von kollektiver Führung auch darauf ausgelegt, kollektive Intelligenz, Emergenz und Innovation zu fördern.



Verletzlichkeit ist kein Tabu mehr und spontane Emergenz wird zugelassen. Dies steht im Gegensatz zu klassischen Organisationsformen, bei denen Mitarbeiter/innen häufig Masken tragen und einen Teil des eigenen Selbst verdrängen (siehe auch Laloux, 2015). Dies zeigt sich beispielsweise in Absicherungsverhalten, Dominanz, kontrollierter Sprache und Selbstkontrolle, aber auch in Kleidung und stereotypisiertem Verhalten. Viele Menschen können nicht so sein, wie sie es natürlicherweise wären. Ein Teil der kreativen und individuellen Intelligenz fließt somit in Abwehrmechanismen und steht der Organisation als Intelligenz nicht mehr zur Verfügung.

# Wie sieht der Ansatz von kollektiver Führung in der Praxis aus?

- A** Kollektive Führung fokussiert eine Kooperationskultur, in der möglichst alle dynamisch, dezentral und zeitlich versetzt Führungsinitiativen und -aufgaben übernehmen. Nicht die Führungsposition, sondern die situativ höchste Kompetenz bestimmt die Art und Dauer von situativer Hierarchie. Die situative Hierarchie kann von zeitlich sehr kurzen bis zu längeren Zeiträumen alles umfassen. Die Organisations- und Prozessstrukturen und Praktiken sind dementsprechend dynamisch-flexibel.
- B** Der Denk- und Handlungsrahmen wird definiert durch klare werteorientierte Arbeitsprinzipien, wie z.B. "Weisheit statt Ego", "verantwortliche Freiheit statt starrer Regeln", "dynamische Entscheidungen statt Lähmung".
- C** Im Rahmen kollektiver Führung werden ganz bewusst auch andere Kompetenzen neben den agilen Werkzeugen und Managementpraktiken geübt. Beispielkompetenzen sind Bewusstwerdung der eigenen Bedürfnisse, selbstverantwortliches Handeln, Umgang mit Emotionen, Kommunikationskompetenz, Fürsorge für andere etc.. Ein extra dafür entwickeltes Kompetenz-Prozess-Modell als Landkarte für den Wandel unterstützt die systematische Kompetenzentwicklung aller Beteiligten.
- D** Kollektive Führung verbindet scheinbare Gegensätze: Sie pendelt zwischen den Polen optimaler Struktur und lebendiger Kultur, zwischen emergentem und intentionalem Design und zwischen starkem Ich und starkem Kollektiv.

## OPTIMALE STRUKTUREN

Für eine effektive Arbeit brauchen wir klare Strukturen. Sie müssen eine Antwort auf z.B. folgende Fragen liefern: Wer hat welche Rolle, wer darf was entscheiden, welche Meetingformate nutzen wir und wie regelmäßig treffen wir uns?

## STARKES ICH

Unsere tägliche nach außen gerichtete Wirksamkeit ist mit dem Stand unserer persönlichen Entwicklung und Bewusstseinsentwicklung eng gekoppelt. Je reifer, kompetenter und ausgerichtet eine Person ist, desto selbstbestimmter kann sie auch in einem Team arbeiten. Wir erwarten im Kontext kollektiver Führung, dass jede/r sich um seine persönlichen Bedürfnisse, Reife, Kompetenzen und Fachexpertise kümmert. Wir unterstützen das im Team, z.B. mit Fragen wie: Welche Ziele hast du dir gesteckt? Welche Qualitäten sehen wir in dir? Was ist dein nächster persönlicher Schritt?

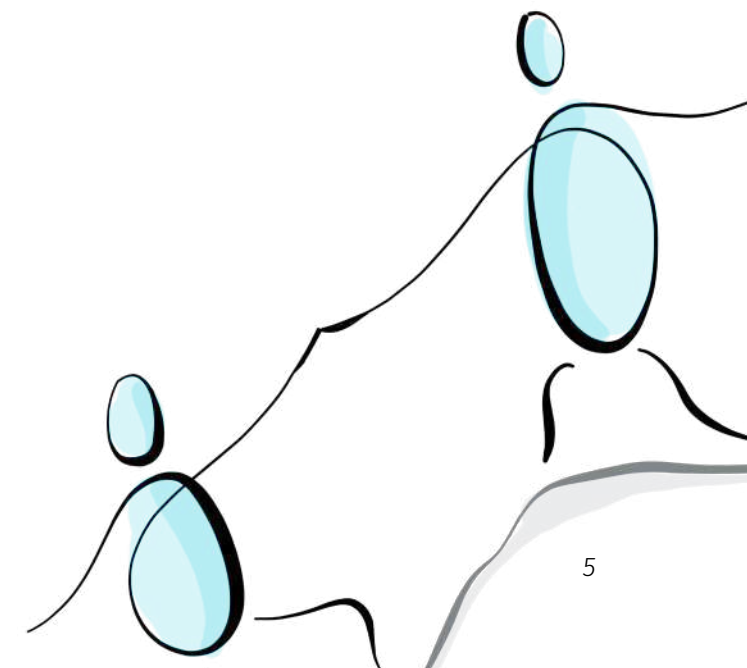
## LEBENDIGE KULTUR

Die Arbeitskultur z.B. im Sinne von Feedbackkultur, Kommunikations-, Verantwortungs- und Vertrauenskultur haben einen immensen Einfluss auf unsere Arbeitsergebnisse und -produktivität. Ziel ist es, eine möglichst hohe psychologische Sicherheit für alle Beteiligten zu schaffen, welche die Grundlage für High-Performance Teams ist (Rozovsky,2015).

Kulturelle Werte werden immer wieder mit Übungen unterstützt oder in gemeinsamen Retrospektiven reflektiert: Wie stark haben wir persönliche Ehrlichkeit im Umgang miteinander die letzte Woche gelebt?

## STARKES WIR

Wenn Menschen sich als Team fühlen und sich gemeinsam auf ein Ziel ausgerichtet haben, entstehen ungeahnte Produktivität und Innovation. Wir fördern gemeinsame Werte, eine gemeinsame Ausrichtung, synchronisierte Arbeitsrhythmen, gemeinsame Ziele und eine Vertrauens- und Kooperationskultur, die jede/n unterstützt in seiner/ihrer Arbeit, in seinen/ihren Herausforderungen und im persönlichen Lernen voranzukommen. Wir tun dies z.B. mit für das Team passenden Arbeitsrhythmen, Teamreflexionen und persönlicher Zeit miteinander.



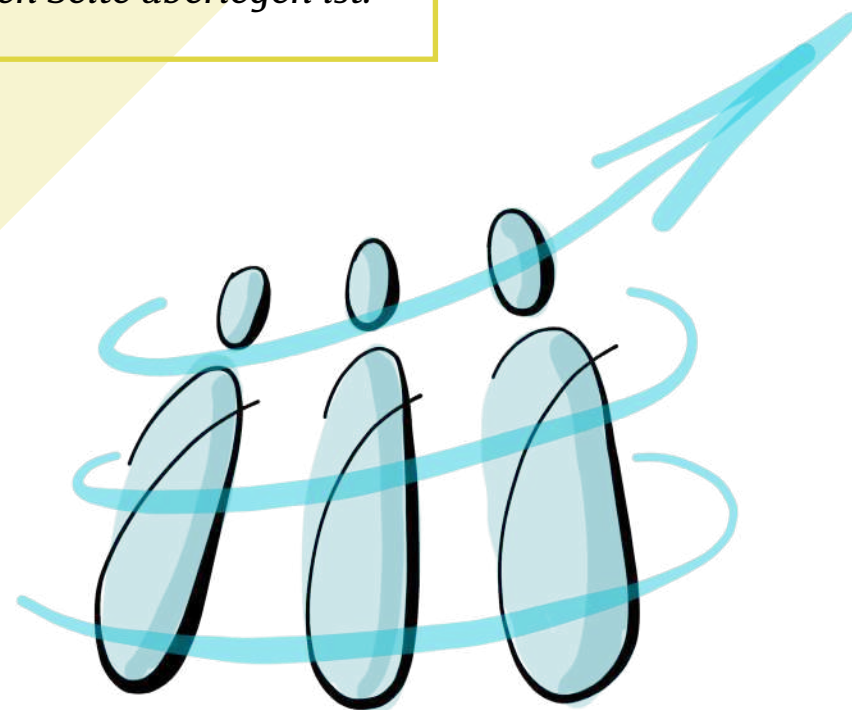
## INTENTIONALES DESIGN

Bei einem intentionalen Design werden bekannte Strukturen und Methoden eingeführt, um die Arbeit und die Prozesse optimal zu unterstützen. Welche Strukturen und Methoden helfen uns, unser Ziel zu erreichen? Welche Formate helfen uns, unsere Teamarbeit besser zu strukturieren? Welche best practices aus anderen Organisationen können wir übernehmen?

## EMERGENTES DESIGN

Bei einem emergenten Design stellen wir die Frage, welche Strukturen sich natürlicherweise für unser spezifisches Team ergeben. Dies kann auch etwas überraschend Neues sein. Emergent steht dabei für „das etwas Neues entstehen kann“. Der Prozess gleicht einem U-Prozess (siehe Otto Scharmer, 2009), um „die Art und Weise wie Dinge natürlicherweise sich anordnen“ herauszufinden. Je nach Ausrichtung und Erfahrung der Organisation wird sie das Design nur intentional festlegen, im Laufe der Zeit entstehen lassen oder einen Mittelweg zwischen intentionalen und emergenten Design gehen.

*Im intelligenten Zusammenspiel scheinbar gegensätzlicher Qualitäten, entsteht eine neue Intelligenz, die der jeweils nur einseitig ausgerichteten anderen Seite überlegen ist.*



# Annahmen hinter unserer Heranghens- weise

*Der Mensch ist integraler “Baustein” einer Organisation. Unsere daraus abgeleiteten Arbeitsweisen- und prinzipien haben sich in der Praxis mit vielen Menschen und Organisationen als sehr effektiv herausgestellt. Gleichzeitig hat auch die Wissenschaft die dahinter liegenden Grundannahmen belegt.*

## GRUNDANNAHME 1

*Damit Menschen gemeinsam kreativ, produktiv und fähig sind sich auf verändernde Grundbedingungen einlassen zu können, müssen Menschen...*

*-a-*

... sich sicher im Team fühlen, als einer der Hauptfaktoren für das Gelingen eines erfolgreichen Teams. (Einfluss der sozialen Sicherheit auf Teams siehe google Studie, Rozovsky, 2015).

*-b-*

... ihre Grundbedürfnisse z.B. nach Autonomie, sozialer Eingebundenheit und Kompetenzerleben leben können (Deci und Ryan, 2000).

*-c-*

... optimal herausgefordert werden, in ihrer individuellen Lernzone sein und ein Flow-Erlebnis beim Arbeiten erleben (siehe Csikcentmihalyi, 2000).

*-d-*

... sich als ganzer Mensch mit allen ihren Intelligenzen und Entwicklungslinien, Gefühlen und Stimmungen zeigen. Außergewöhnliche Dinge können passieren, wenn wir es wagen unser ganzes Selbst in die Arbeit einzubringen (siehe Laloux, 2015). Dazu gehört für uns insbesondere auch eine stärkere Einbeziehung der Körperintelligenz sowie die Kultivierung und Ausdruck unserer Intuition im Arbeitskontext.

*-e-*

... ihre Kommunikationskultur und ihr Miteinander menschlich und ehrlich gestalten. Dann kann ein Grundgefühl von Zugehörigkeit bzw. sozialer Eingebundenheit entstehen.

*-f-*

Diese ist entscheidend für das intrinsisch motivierte Zusammenarbeiten (Deci und Ryan 1985, 2000). Ehrlichkeit schafft langfristig Sicherheit und Sicherheit lässt Teams innovativer und produktiver werden.

... sich auf einer ganz körperlichen Ebene entspannen. Durch das Gefühl von Sicherheit fängt unser Nervensystem an sich zu entspannen und die Instinkte von Flucht, Angriff, Verteidigung werden besänftigt. Innovationen können nur aus einer Entspannung (des Nervensystems) heraus entstehen, so der Traumaexperte Peter Levine (Levine, 2014). Ängstliche Menschen sind weniger kreativ.



GRUNDANNAHME 2

Damit Menschen gut zusammen arbeiten und ihre Unterschiedlichkeit in kreativer und produktiver Weise integrieren können, braucht es geeignete Methoden und Strukturen, die den Arbeitsprozess und die gelebte Kultur optimal unterstützen. Hilfreich sind strukturierte Meetingsdesigns, klar beschriebene Rollen, Entscheidungspraktiken und transparente Informationsflüsse und -technologien. Da die Arbeit von ganz individuellen Menschen gemacht wird, findet auch jedes Team oder Organisation seine ganz persönliche optimale Struktur. Gute Strukturelemente liefern beispielsweise die Ansätze von Scrum, Holacracy, Kanban, Soziokratie und kollektiver Führung.

Um Innovationen zu unterstützen, braucht es auch ein "out-of-the-box" Denken und Handeln. Hier sind spezifische Kompetenzen und Prozessmodelle hilfreich. Ansätze wie "aus der Zukunft heraus führen mithilfe von Presencing" (Scharmer, 2009), Design Thinking (Brown, 2009), kollektive Intelligenz entstehen lassen (Obenaus, 2019) sind neben methodischen Kreativitätstechniken wichtige Kernkompetenzen. Desweiteren bedarf es einer starken Kooperationskultur, wenn die einzelnen Intelligenzen der Menschen sich zu einem Größeren verbinden und ein angebundenes, emergentes Handeln entstehen kann.

GRUNDANNAHME 3

GRUNDANNAHME 4

Um kollektive Führung zu leben, braucht es einen systematischen Kompetenzaufbau. Selbstorganisierte Team brauchen nicht nur die Fähigkeit, sich selbst zu steuern, in klaren Rollen zu agieren und gemeinsam Entscheidungen treffen, sondern auch schwierige Situationen zu lösen, gut zu kommunizieren und füreinander Fürsorge bereitzustellen. Auch der Umgang mit tieferen menschlichen Konflikten gehört dazu. Als Führungskraft steht z.B. die Herausforderung an, sich auch als Coach und Unterstützer des Teams neue Fähigkeiten anzueignen und die tief verwurzelte Rollenidentität zu verändern. Als einzelnes Teammitglied besteht z.B. die Herausforderung mehr selbstbestimmte Verantwortung zu übernehmen als man es früher gewohnt war. Für alle Menschen, die kollektive Führung leben wollen, ist eine Herausforderung die fachliche Expertise und effektives Arbeiten mit einer zutiefsten Menschlichkeit im konkreten Arbeitsalltag zu verbinden. Und nicht zuletzt braucht es für viele Bereiche die Fähigkeit und gemeinsame Kompetenz sich auf das Unbekannte einzulassen, alte Muster zu brechen, um einer neuen Intelligenz oder Innovation Platz zu geben.

# Elemente von Kollektiver Führung einführen

Viele Teams sind bei der Einführung von stärkerer Selbstorganisation überfordert. Da hilft ein systematisches Vorgehen. Hinter dem Ansatz von kollektiver Führung steckt ein systematisches Kompetenz-Prozess-Modell, welches auf diesem Weg unterstützen kann. Kollektive Führung in seiner höchsten Exzellenz braucht sehr viele Kompetenzen, um in unserer heutiger Komplexität zu gesunden für alle bereichernden Lösungen zu kommen. Ein wesentlicher Leitsatz ist dabei: Nicht alles auf einmal wollen. Eine nachhaltige Transformation (sei es individuell oder in größeren Sektoren) baut die nötigen erweiterten Kompetenzen schrittweise auf. Der Ansatz von Kollektiver Führung kann einem Team erstmal als Denk- und Handlungsrahmen unterstützen. Kollektive Führung und deren Elemente bieten vielfältige Lösungsansätze je nach Kontext und Anforderungen an. Wichtig für ein Team oder eine Organisation, die sich auf den Weg machen, ist es, statt sich eines großen übergeordneten (intentionalen) Designs zu verschreiben, inkre-

mentell, emergent und spannungsgeleitet einen partizipativen Experimentierprozess zu starten. Das bedeutet: Stück für Stück pragmatisch vorangehen. So können kleine Probleme wie z.B. ineffektive Meetings oder etwas größere Herausforderungen, wie eine Änderungen der Hierarchieebenen und Umstellung zu selbstorganisierten Teams, angegangen werden. Je nach Anforderungen und Bedürfnissen des Teams kann man beispielsweise nur mit agilen Methoden starten, auch wenn damit noch nicht die Komplexität von kollektiver Führung abgebildet wird. Wenn die Problemstellungen komplexer werden, kann man tiefer in den Ansatz tauchen. Der Ansatz ist ganz bewusst weit gefächert, um der Komplexität unserer vernetzten Welt und zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden. Der Mehr-Ebenen-Ansatz von kollektiver Führung reicht z.B. von agilen Methoden, Innovationspraktiken bis zur Traumaforschung und integriert damit vielfältige Perspektiven anderer Disziplinen.

KOLLEKTIVE FÜHRUNG

*Das Tool für Transformation  
Innovation, Emergenz und  
Effektivität.*

WICHTIGE KOMPETENZEN

*reifer Selbstkontakt  
präzise Beziehungsgestaltung  
selbstorganisierte Teams formen  
Methoden und Techniken anwenden*

## Typische Motivationen, um kollektive Führung und Selbstorganisation einzuführen

1. Eine ganze Organisation möchte auf Selbstorganisation umstellen und einen tiefgreifenden Kulturveränderungsprozess beginnen.
2. Die momentane Arbeitsweise verliert an Innovationskraft.
3. Es treten viele Herausforderungen auf, die über die Zeit hinweg nicht gelöst werden.
4. Man möchte gerne die Arbeitsweise ändern, weil einige fühlen, dass Arbeiten noch mehr Spaß machen kann.
5. Menschen wollen gerne stressfreier zusammenarbeiten.
6. Das Team ist richtig cool und hat trotzdem noch Lust sich zu verbessern.
7. Ein Team braucht einfach nur effektive Meetings.
8. Ein Team oder eine Organisation braucht mehr Selbstverantwortung der einzelnen Mitglieder.

## Was andere sagen

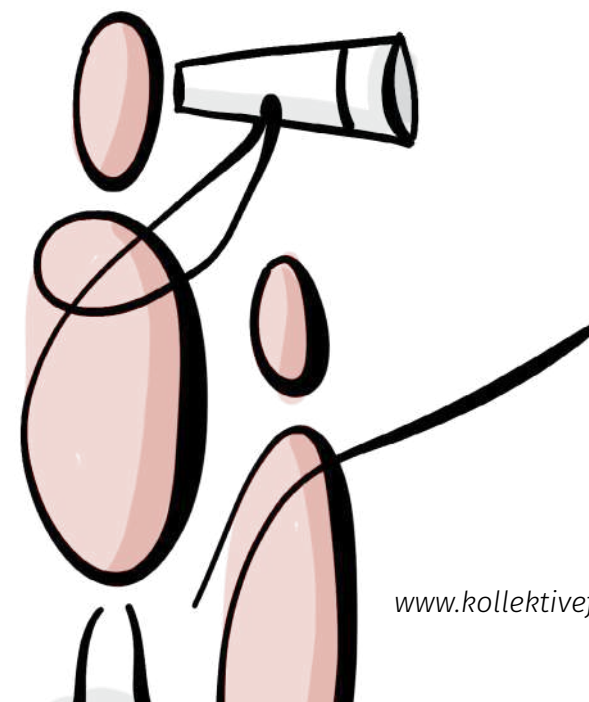
„Sich auf den Weg zu kollektiver Führung zu machen, beinhaltet viele Überraschungen. Vor allem aber eine krasse Selbsterkenntnis und ein sich Entwickeln.“

„Elemente kollektiver Führung bei uns im Unternehmen einzuführen, war ein Wendepunkt in unserem gemeinsamen Arbeiten.“

## Kollektive Führung – eine Zukunftsvision

Global vernetzte Teams und Experten lösen komplexe Menschheitsprobleme und kreieren innovative Produkte in aus heutiger Sicht rasender Schnelligkeit. Im selbstorganisierenden Zusammenspiel von Teams ergeben sich Verhaltensmuster, Abläufe und Resultate, die kollektiv intelligent genannt werden können und in günstigen Momenten emergente und überraschende Lösungen entstehen lassen.

Das sind kollektiv geführte Teams der Zukunft! Kollektive Führung ist von hoher individueller Selbstverantwortung eines jeden einzelnen Menschen, tiefer menschlicher Verbundenheit, hoher kollektiver Feldbewusstheit und schwarmintelligentem Handeln gekennzeichnet. Diese sind auch Bedingungen für eine hohe gemeinsame Innovationskraft, Wandlungsfähigkeit und Effektivität im gemeinsamen Arbeiten.



## Epilog

Je komplexer ein Problem, um so differenzierter sollte das Werkzeug sein. Kollektive Führung hat diese Differenzierung für unsere regionalen und globalen Herausforderungen. Kollektive Führung ist ein integraler Mehrebenen-Perspektiven-Ansatz, der die Tiefe unserer menschlichen Psychologie, die Einfachheit agiler Ansätze mit spiritueller Entwicklung verbindet. Kollektive Führung ist in seinem Zweck darauf ausgerichtet, pragmatische oder innovative Lösungen in unserer heutigen komplexen, sich schnell wandelnden Welt zu unterstützen. Kollektive Führung ist für Menschen aus privaten Lebensbereichen, Teams und Organisationen, die sich für eine nachhaltige und friedliche Welt in den Dienst stellen.



## Literaturhinweise

Brown, T. (2009). *Change by Design. How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Collins Publisher.

Csikszentmihályi, M. (2000). *Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen* (8. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The „what“ and the „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.

Levine, P. A. (2014). *Sprache ohne Worte. Wie unser Körper Trauma verarbeitet und uns in die innere Balance zurückführt*. München: Kösel-Verlag.

Obenaus, H. (2020). *Konzept des Kulturwandels – Erfahrung des Leadership<sup>3</sup> Festivals*. In: Parnow & Schmidt (2020). *Zusammen arbeiten, zusammen wchsen, zusammen leben*. Berlin: Springer Gabler.

Rozovsky, J. (2015). The five keys to a successful Google team. Verfügbar unter <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/> (abgerufen am 16.10.2017).

Scharmer, C.O. (2009). *Theory U - Von der Zukunft führen. Presenting als soziale Technik*. Heidelberg: Carl-Auer.

Wilber, K. (2000). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Boston: Shambhala Publications.

Wilber, K. (2006). *Introduction to Integral Theory and Practice*. *Journal of Integral Theory and Practice*, 1(1), 1-40.