

DAS KOLLEGIAL GEFÜHRTE UNTERNEHMEN

Ideen und Praktiken
für die agile Organisation
von morgen

Einleitung

Warum überhaupt neue Führungsprinzipien? S. 3

1. Perspektive globale Ökonomie:	
Die Netzwerkökonomie hat den Taylorismus abgelöst	S. 4
Ein neues Zeitalter beginnt	S. 4
Wer sich nicht ändert, wird verändert	S. 6
Oben wird gedacht, unten gemacht	S. 7
Wissensarbeit und Ko-Kreation	S. 8
Angepasste Mitarbeiter oder angepasste Unternehmen?	S. 9

2. Perspektive Organisation:	
Der Markt wird bestimmt durch Überraschungen	S. 10
Die Dynamikfalle: Wie systematisch Verschwendung entsteht	S. 11

3. Perspektive Führungskraft:	
Führungskräfte im Dilemma	S. 12
Disziplinarische und inhaltliche Führung trennen	S. 13

4. Perspektive: Motivation der Inhaber	S. 14
Schnelldiagnose: Wie wichtig ist Selbstführung für meine Organisation?	S. 15

Evolution menschlicher Organisationsformen	S. 16
--	-------

Warum ist kollegiale Führung das passende Prinzip?	S. 19
Äußere Komplexität mit innerer sozialer Dichte handhaben	S. 20
Spontane Kooperation erlauben statt Probleme verwalten	S. 21
Komplexitätsspezifischer Führungsfokus	S. 23
Komplexitätsspezifische Handlungsprinzipien	S. 25
Mythen und Vorurteile gegenüber Selbstorganisation	S. 26

Die systemische Haltung kollegialer Führung	S. 29
Die Integrität von Menschen respektieren	S. 30
Die Organisation evolutionär-experimentell entwickeln	S. 31
Die Organisation als Kommunikationssystem verstehen	S. 34
Sinn und Bedeutung kreieren	S. 36
Soziale Kontexte spürbar umschalten	S. 40
Ausgleichsprinzipien	S. 42
Weiterführende Literatur	S. 45

Gemeinsamkeiten kollegial geführter Organisationen	S. 47
1. Radikale Dezentralität	S. 48
2. Wertschöpfungsmächtige Teams	S. 49
3. Funktionierende Team- und Organisationsgrößen (10/200/n)	S. 50
4. Eigenverantwortung	S. 51
5. Interne Transparenz	S. 52
6. Agile Planung	S. 53
7. Gemeinschaftliche Erfolgsbeteiligung	S. 54

Übergang und Einführung kollegialer Führung	S. 55
Wer kann den Übergang initiieren?	S. 56
Welche Startsituation ist herzustellen?	S. 57
Typische Phasen des Übergangs	S. 59
1. Motivation und Rahmenbedingungen der Inhaber klären (Vorbereitungsphase)	S. 60
2. Initiales Organisationsmodell entwerfen (Konzeptionsphase)	S. 63
3. Operative Selbstorganisation erproben	S. 65
Zirkuläre Organisationsentwicklung mit priorisierten Organisationsexperimenten	S. 66
4. Organisationale Selbstorganisation übernehmen	S. 67

Strukturen

Organisationsstrukturmodelle	S. 71	Typische Unterstützungs-kreise	S. 114
Pyramidenförmige Linienorganisation	S. 72	Geschäftsführung	S. 115
Soziokratische Kreisorganisation	S. 73	Interne Forschung und Produktentwicklung	S. 116
Holokratische Kreisorganisation	S. 76	Aufnahmeteam	S. 118
Netzwerkorganisation	S. 78	Personalsekretariat	S. 118
Pfirsichorganisation	S. 79	Arbeitgeberschaft	S. 119
Kollegiale Kreisorganisation	S. 80	Gehaltsüberprüfungskreis	S. 119
Unterschiede zwischen den Modellen	S. 84	Geldverfüger	S. 120
Organisationskonfiguration (Makrostruktur)	S. 91	Organisations-Coaching	S. 121
Elemente der sozialen Architektur	S. 92	Übergangsteam	S. 123
Markt und Umfeld	S. 92	Typische Koordinationskreise und -rollen	S. 124
Inhaber	S. 92	Plenum	S. 124
Geschäftskreise	S. 93	Topkreis	S. 124
Unterstützungskreise	S. 94	Inhaberkreis	S. 125
Koordinationskreise	S. 95	Fallentscheidungen	S. 127
Geschäftsbereiche	S. 96	Ausnahmeentscheider	S. 127
Rollen- und Praktikerguppen	S. 97	Strategiekreis oder -rolle	S. 128
Kollegengruppen	S. 99	Interessenvertretungskreise	S. 129
Spezifische Rollen	S. 102	Kreis-konfiguration (Mikrostruktur)	S. 131
Organisationsstruktur-Pinnwand	S. 103	Kreisinterne Führung	S. 132
Hilfreiche Überlegungen	S. 104	Führen und Folgen	S. 133
Konstitutionsreihenfolge	S. 104	Informieren und Reflektieren	S. 136
Überforderung durch Selbstüberlassung vermeiden	S. 105	Kreis-Konstitution	S. 138
Emergentes Wachstum	S. 106	Typische kreisinterne Rollen	S. 139
Skalierung auf über 150 Mitarbeiter und Konzernstrukturen	S. 107	Kreis-Gastgeber	S. 139
Mitarbeiterbeteiligung	S. 108	Arbeitstreffen-Gastgeber	S. 140
Optionale oder verpflichtende Zentrumsleistungen?	S. 109	Kreis-Ökonom	S. 141
Typische Kreisbeziehungen	S. 110	Kreis-Repräsentant	S. 142
Doppelverbinder	S. 110	Fachentscheider	S. 143
Einfachverbinder	S. 110	Kreis-Dokumentar	S. 144
Unterkreise	S. 111	Kreis-Lernbegleiter	S. 145
Ansprechpartner	S. 112	Teamleiter?	S. 146
Beteiligungskreis	S. 112		
Koordinationskreis	S. 113		

Prozesse

Was sind Organisationsprozesse, -praktiken und -werkzeuge? S. 148

Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse S. 149

Einführung	S. 150
Arten von Entscheidungsbedarfen	S. 153
Arten der Einwandintegration	S. 154
Entscheidungswerkzeuge im Vergleich	S. 155

Direkte Entscheidungsverfahren S. 159

Einwandintegration (Konsent)	S. 160
Grundprinzip	S. 160
Die Einwandstufen	S. 162
Konsent-Moderation	S. 168
Eigenmächtiger Fallentscheid	S. 173
Entscheidungs-Jour fixe	S. 174
Führungsmonitor	S. 175
Vetoabfrage	S. 176
Widerstandsabfrage	S. 177
Mehrheitliche Zustimmung	S. 179

Delegationsbasierte Entscheidungsverfahren S. 181

Rolle	S. 182
Unterkreis	S. 183
Der Vorgesetzte	S. 184
Projektleitung	S. 185
Delegierte Fallentscheidung	S. 186
Beauftragte konsultative Fallentscheidung	S. 187

Rollenwahlverfahren S. 192

Kollegiale Rollenwahl	S. 194
Soziokratische Rollenwahl	S. 196
Mehrheitliche Rollenwahl	S. 197

Organisationale Basisprozesse S. 199

Führungsmonitor	S. 200
Selbstentwicklungsprozess (Retrospektiven)	S. 204
Ökonomieprozess	S. 206
Ressourcenverteilung	S. 208
Kreis-Führungstreffen	S. 209
Kreis-Konstitution	S. 210
Rollenkonstitution	S. 214

Personalprozesse S. 215

Anwendungsfall Bewerbung	S. 216
Mentoring	S. 217
Rollenklärung	S. 219
Kollegengruppenprozess	S. 220
Anwendungsfall Arbeitszeugnis	S. 222
Anwendungsfall Arbeitszeit	S. 223
Anwendungsfall Gehaltserhöhung	S. 224
Anwendungsfälle Abmahnung und Kündigung	S. 225
Anwendungsfälle Arbeitswegfall, Trennung oder Ausschluss	S. 227

Reflexions- und Kulturprozesse S. 229

Reflexion	S. 230
Auftragsklärung	S. 233
Werteklä rung	S. 234
Kultur beobachten	S. 238
Kulturbildende Praktiken	S. 239
Achtgeber	S. 241
Organisations-Benutzungsanleitung (How to work at ...)	S. 242
Tetralemma	S. 244

Denken

Kommunikationsprozesse	S. 247
Prozesse und Gespräche moderieren	S. 248
Kollegiales Feedback	S. 250
Aktives Zuhören von Carl Rogers	S. 251
Ich- und Du-Botschaften	S. 252
Wie funktioniert Feedback?	S. 254
Regelmäßiges Arbeitsfeedback	S. 255
Situatives Feedback	S. 256
Lernbegleitung für die Lernende Organisation	S. 257
Konflikte und Spannungen	S. 259
Konfliktlösungskompetenz	S. 262
Diskussionsmarktplatz	S. 265
Kudos	S. 267
Unternehmens-Open-Space	S. 268

Einführung	S. 271
Fühlen und Denken = Entscheiden	S. 272
Sprache und Verhalten	S. 273
Werteorientierung	S. 274
Balance zwischen Individuum und Gemeinschaft	S. 275

Wichtige Unterscheidungen und Begriffe	S. 277
Theorie	S. 278
Kompliziert vs. komplex	S. 279
Zentrum vs. Peripherie	S. 280
Direkte vs. indirekte Wertschöpfung	S. 281
Team vs. Kreis vs. Gruppe	S. 282
Management vs. Führung	S. 285
Führungsstile	S. 286
Kollegiale Führungsebenen (am vs. im System arbeiten)	S. 288
Delegationsmodi	S. 290
Konstruktivismus und Kommunikation	S. 291
Die Lernebenen von Gregory Bateson	S. 292
Mythos Unternehmensziel und gemeinsame Mission	S. 293

Weitere typische Prinzipien	S. 294
Effectuation	S. 295
Das DevOp-Prinzip	S. 297
Wertbildungsrechnung	S. 299

Anhang

Über die Autoren	S. 303
Quellen und Weiterführendes	S. 304
Wörterverzeichnis und -erklärungen	S. 307