

Bernd Oestereich | Claudia Schröder

# Organisiert euch einfach

**Gemeinsam & kollegial Nutzen schaffen**

Ein Handbuch für Menschen in Organisationen

<https://organisiert-euch-einfach.de/>

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsübersicht

## Wichtige Benutzungshinweise

### Lies kreuz & quer und nicht alles

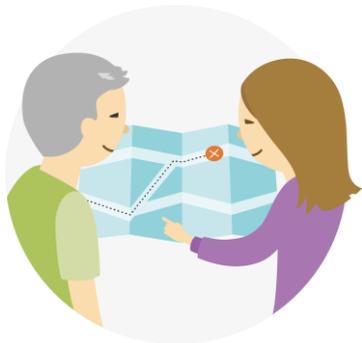
Das vorliegende Modell der Kollegialen Führung ist wie ein Produkt aufgebaut, das aus einer Vielzahl verschiedener Module und Ausbaustufen besteht – weil nicht alle Anwendenden das Gleiche brauchen oder den gleichen Erfahrungshintergrund haben. Das Buch enthält außerdem eine Vielzahl direkter Querverweise, denen du jederzeit einfach folgen kannst, damit du dir die komplexen Inhalte individuell erschließen kannst. Obwohl das Buch also umfangreich ist, musst du nicht alles lesen.

### Adaptions- und Ausbaustufen

Die Adaptionsstufen **Basis**, **Standard** und **Erweitert** (dargestellt mit abgestuftem Kontrast) helfen dabei, mit grundlegenden Elementen zu beginnen und dann schrittweise anspruchsvollere und weitergehende Elemente hinzuzunehmen. Die Adaptionsstufen folgen der Entwicklung des eigenen handwerklichen Könnens.

### Module

Die Module (→329) hingegen decken spezielle Anwendungsbereiche und Themen ab. Nicht jede Organisation benötigt jedes Modul. Für die einen ist Strategiearbeit interessant, für andere ein Rollen- und Karrieremodell wichtig und wieder anderen reichen grundlegende Entscheidungsformate oder Führungsrollen. Einige Module beziehen sich auf die Teamebene, andere auf die Gesamtorganisation, und jede Organisation beginnt ihrer Weiterentwicklung an einer anderen Stelle.



### Modellelement-Arten

Unserem Modell liegt eine Struktur zugrunde, die sowohl kleinen Teams und Organisationen einen guten Einstieg ermöglicht als auch großen Organisationen mit komplexen Anforderungen noch eine hilfreiche Orientierung bieten kann.

Neben den Ausbaustufen und Modulen verwenden wir folgende wichtige Unterscheidungen der Modellelemente, die du kennen solltest:

- **Prozesselemente** (grün): Hierunter verstehen wir Arbeitstreffen, Werkzeuge, Standardabläufe und Vorgehensweisen, beispielsweise auch Kommunikations- und Veranstaltungsformate.
- **Strukturelemente** (blau): Damit meinen wir Organisationseinheiten, Rollen und Verantwortungsbereiche.
- **Festlegungen** (beige): Hierbei handelt es sich um Dokumente, Vereinbarungen, Vorlagen, Artefakte, Checklisten, Formulare und ähnliches.
- **Prinzipien** (violett): Darunter fallen Theorien, Definitionen und Modelle, also vermutete Wirkungszusammenhänge und nützliche Unterscheidungen.

Lass dich von unseren kollegialen, agilen und integralen Führungs- und Organisationsideen anregen und nimm deinen eigenen Weg durch das Buch.

Worin sich dieses Buch von unseren bisherigen zum Thema unterscheidet →306.

Anwendungsfälle	gründen	umbauen	führen
Grundlagen herstellen	<b>Teil 1</b> Wozu überhaupt? Wichtige Begriffe und Konzepte →16		
Team-Ebene	<b>Teil 2</b> Ein Team gründen und starten →50	<b>Teil 2</b> Ein Team transformieren →81	<b>Teil 3</b> Ein Team führen →89
Gesamtorganisation (oder Bereich)	<b>Teil 4</b> Eine neue Organisation gründen →157	<b>Teil 4</b> Eine Organisation transformieren →166	<b>Teil 5</b> Eine Organisation kollegial führen →181
Agil und dynamikrobust werden	<b>Teil 6</b> Teams und Organisation auf Wertschöpfung fokussieren →267		

## Teil 1: Grundbegriffe und -konzepte

Wir erklären hier die grundlegenden Begriffe und Konzepte kollegial geführter Organisationen, die wir im übrigen Buch immer wieder verwenden. Wenn du mit den Begriffen und Konzepten wenig vertraut bist, überprüfe und vertiefe zunächst hier dein Wissen dazu.

Du kannst diesen Teil auch zunächst überspringen und dich bedarfsweise über die vorhandenen Querverweise zu diesen Grundbegriffen und -konzepten zurückführen lassen.

<b>Wozu überhaupt (Selbst-)Organisation? .....</b>	<b>16</b>	<b>Was ist eine kollegiale Führung? .....</b>	<b>33</b>
Selbstorganisation im Alltag .....	16	Das Grundprinzip kollegialer Führung: verteilte Führungsarbeit.....	34
Kulturell attraktiver werden.....	16	<b>Was ist eine agile Organisation? .....</b>	<b>36</b>
Sinn wieder finden .....	17	Kontinuierliche nebenläufige Weiterentwicklung .....	36
Agiler werden.....	17	Worum es nicht geht: Effizienzsteigerung oder Change-Projekte .....	37
Kollegiale Führungs- und Eigentumsnachfolge.....	17	Fühlbarer Problemsog: problembearbeitende Organisationseinheiten 38	
Freiheit, Demokratie und patriarchale Werte.....	18	<b>Was ist eine agile Transformation?.....</b>	<b>40</b>
<b>Was ist überhaupt eine Organisation? .....</b>	<b>19</b>	Definitionen und Unterscheidungen .....	41
Und wie entwickelt man eine Organisation? .....	19	<b>Was braucht ein Kreis, um sich kollegial selbst zu führen? .....</b>	<b>42</b>
<b>Was ist ein Kreis?.....</b>	<b>20</b>	<b>Was braucht eine Organisation, um sich kollegial selbst zu führen? ..</b>	<b>44</b>
Unterschiede zur Vorgesetzten-Organisation .....	20	Überblick.....	44
Unterschiede Abteilung vs. Kreis.....	21	Unterschiede zwischen Transformation und Neugründung.....	46
In einem Kreis können Anweisungen erteilt werden .....	22	In der komplexen und dynamischen Welt multipler Krisen bestehen....	47
<b>Was ist eine Rolle?.....</b>	<b>23</b>	FAQ – häufige Fragen & Antworten .....	48
Rollenklärung.....	24	Das Shu-Ha-Ri-Prinzip (Merkblatt).....	49
FAQ – häufige Fragen & Antworten.....	25		
<b>Was ist rollenbasierte Führung? .....</b>	<b>26</b>		
Ein Kreislauf: führen, informieren, folgen und reflektieren.....	26		
Ungleichheit als Stärke – keine Basisdemokratie.....	27		
<b>Was ist eine Kreisorganisation? .....</b>	<b>28</b>		
Eine Kreisorganisation ist hierarchisch (von außen nach innen) .....	29		
Hierarchiefreie Organisationen? Gibt es nicht .....	30		
Unterschiede funktionaler und integraler Organisationsstrukturen.....	31		
FAQ – häufige Fragen & Antworten.....	32		



## Teil 2: Ein Team starten

Was sind die ersten Schritte, um ein Team zu gründen und kraftvoll zum Laufen zu bringen? Wie wird eine neue Organisationseinheit gegründet? Eine umsichtige Konstitution vereinfacht die weitere Arbeit ungemein.

Welche Fragen und Prinzipien können bei der Gründung eines Teams einfacher und spannungsärmer geklärt und festgelegt werden, auch wenn sie erst später relevant sind?

<b>B</b> Wie anfangen, um ein neues Team zu gründen?.....	<b>52</b>	<b>S</b> Gründungstreffen vorbereiten .....	<b>72</b>
Typische Widrigkeiten beim Start .....	52	Wer bereitet was und wozu vor?.....	72
Überblick zum strukturierten Vorgehen.....	54	Zum Gründungstreffen einladen.....	73
Kreiskonstitutions-Info (Poster).....	56	Sonderfälle: Organisation gründen oder transformieren.....	73
<b>B</b> Kooperationsprinzipien für die Kreisarbeit (Merkblatt).....	<b>58</b>	<b>S</b> Gründungstreffen durchführen .....	<b>74</b>
<b>B</b> Standardrollen zur Selbstorganisation eines Kreises .....	<b>61</b>	Eröffnung.....	74
<b>B</b> Kreishüter*in .....	62	Name und Zweck des Kreises festlegen.....	75
<b>B</b> Arbeitstreffen-Gastgeberschaft und -Moderation.....	63	Handlungsrahmen festlegen.....	76
<b>B</b> Lernbegleiter*in (Team-Coach).....	64	Gründungsprinzipien festlegen .....	76
<b>B</b> Teamboard-Admin.....	65	Zugehörigkeitsprinzip und Größe eines Kreises (Merkblatt) .....	77
<b>B</b> Dokumentar*in.....	66	Gründungsprinzipien (Merkblatt).....	78
<b>B</b> Fachrollen.....	67	Akzeptanz und Abschluss.....	79
<b>S</b> Sprecher*in (Kommunikator*in) .....	68	<b>S</b> Gründung nachbereiten: Rollenarbeit aufnehmen.....	<b>80</b>
<b>S</b> Ökonom*in .....	69	<b>B</b> Ein vorgesetzt geführtes Team zum Kreis transformieren .....	<b>81</b>
<b>S</b> Verbindungsrollen (Koordinationsrollen) .....	70	Die Kontextbrücke.....	83
<b>S</b> Ansprechpersonen .....	71	FAQ – häufige Fragen und Antworten.....	87
<b>E</b> Strategie-Coach .....	71		

## Teil 3: Ein Team führen

Das Team ist gegründet (→ 50), aber wie geht es dann weiter? Wie und womit führen sich die Mitglieder eines Teams in kollegialer Weise?

<b>B Übersicht: ein Team führen.....</b>	<b>90</b>	Die Verwendung von Schwimmbahnen.....	114
Die ersten regulären Arbeitstreffen .....	92	Tipps und Tricks zum Teamboard.....	115
<b>B Handlungsrahmen und Teamkonstitution.....</b>	<b>93</b>	<b>B Rollenwahlformate .....</b>	<b>116</b>
<b>B Elementare Moderationsformate (moderierte Arbeitstreffen) .....</b>	<b>95</b>	S Rollenbeschreibung.....	117
Runden – in Runden sprechen .....	96	B Aus der Mitte wählen .....	118
Verständnisrunde .....	96	B Kollegiale Rollenwahl.....	120
Resonanz- und Meinungsrunde.....	97	<b>B (Inhalts-)Entscheidungsformate.....</b>	<b>122</b>
Einwandrunde .....	97	Begriffe, Unterscheidungen und Übersicht .....	122
Vorschlags- und Ideenrunde.....	97	Warum Akzeptanz- statt Mehrheitsabfrage? .....	125
Ein- und Auschecken.....	98	B Akzeptanzabfrage (Widerstandsabfrage).....	126
Fokus! Ein inhaltlicher Aspekt oder Beitrag zurzeit.....	99	B Universelle Akzeptanzabfrage.....	128
Geschlossene Redelisten (öffnen, schließen, reden) .....	99	B Beauftragte Fallermächtigung (Konsultativer Fallentscheid).....	130
Timeboxing mit Energiemessung – vertiefen oder weiter?.....	99	S Multiperspektivische Einwandintegration .....	132
Abmoderieren – der Ordnungsdienst für die Gruppe .....	100	B Kollegiale Einwandintegration .....	134
Verweisen – wie geht es weiter mit nicht vertiefbaren Anliegen?.....	100	B Entscheidungsrat.....	136
Unterbrechen – männlich geprägte Verhaltensmuster handhaben.....	100	<b>B Team-Retrospektive (Reflexion der Zusammenarbeit) .....</b>	<b>138</b>
<b>B Führungstreffen am Teamboard (Führungsmonitor).....</b>	<b>101</b>	Rahmen und Ablauf.....	138
Teamboard-Bearbeitung .....	101	Zu reflektierende mögliche Inhalte und Schwerpunkte .....	143
Einführung des Teamboards .....	103	Was in Retrospektiven zu vermeiden ist .....	144
Teamboard-Moderationsprinzipien (Merkblatt).....	104	Möglichkeit: Mitglieder und Rollen neu wählen .....	145
Möglich – Welche Ideen haben genug Kraft? .....	105	Team-Inspektion (Checkliste).....	146
Das Sogprinzip: Pull statt Push .....	106	<b>B Team-Review (Reflexion der Zweckerfüllung).....</b>	<b>148</b>
Eskalationsmöglichkeit.....	106	B Leistungskataloge .....	150
Vorbereiten – Wer zieht sich ein Anliegen? .....	107	<b>B Weitere Arbeitsformate zur Selbstorganisation eines Teams.....</b>	<b>152</b>
Meinung bilden – Was gibt es zu informieren und diskutieren? .....	108	B Stand-up, tägliche Arbeitskoordination.....	152
Zu entscheiden – Was gibt es zu entscheiden und wie?.....	109	B Strategietreffen .....	152
Umsetzen – Was wird gerade erprobt? .....	111	B Fachspezifische Treffen .....	152
Bewerten – Wer soll wann über etwas Geleistetes reflektieren? .....	112	B Konstitutionsaktualisierung.....	152
Daueranliegen .....	113	B Kollegiale Feuerübung .....	153
Beendet – fertig, abgebrochen oder aufgegeben.....	113	B Das Format der kollegialen Zugehörigkeitsprüfung.....	155

Adaptionsreihenfolge und Ausbaustufe:

Erst **B** = Basis-Elemente, dann **S** = Standard-Elemente, dann **E** = Erweiterungen

Was ist zu beachten, wenn eine komplett neue Organisation gegründet wird und diese von Anfang an kollegial selbstorganisiert geführt werden soll?  
Wie kann vorgegangen werden, wenn eine bisher vorgesetzt geführte Organisation in eine kollegial geführte transformiert werden soll?

<b>B Überblick: eine komplett neue Organisation gründen.....</b>	<b>158</b>	<b>B Transformation einer vorgesetzt geführten Organisation.....</b>	<b>166</b>
<b>B Von der Gründungsidee zum Gründungskreis.....</b>	<b>160</b>	Es gibt kein Standard-Organisationsmodell und keine Standard-Transformationsstrategie.....	166
<b>B</b> Gründungskreis konstituieren.....	160	Transformationsstrategie: niederschwellig starten (ohne „Transformation“).....	167
<b>B</b> Satzung.....	160	Transformationsstrategie: mit ausgewählten Pilotkreisen starten .....	169
<b>E</b> Beendigung planen.....	160	Weitere Transformationsstrategien .....	171
<b>B</b> Den (Wertschöpfungs-)Zweck der Organisation bestimmen.....	161	<b>S Anwendungsfälle für externe Unterstützung.....</b>	<b>173</b>
<b>E</b> Geschäftsmodell, Leistungsversprechen und Ertragsmodell .....	162	Coaching bei Rollenwechsel.....	173
<b>B Organisationskonzept: Organisationsrahmen festlegen.....</b>	<b>163</b>	Weitere externe Unterstützung.....	174
<b>B</b> Übergeordnete Führungskreise.....	163	<b>S Soziale Systemprinzipien .....</b>	<b>175</b>
<b>S</b> Geschäftskreise .....	163	Basisprinzip: Verzicht auf Leugnung .....	176
<b>E</b> Unterstützungs-, Koordinations- und andere Einheiten.....	163	1. Zugehörigkeit.....	176
<b>B</b> Delegationsmatrix und Handlungsrahmen.....	163	2. Zeitfolge .....	177
<b>S</b> Skalierungsprinzip .....	163	3. Verantwortung und Einsatz.....	177
<b>B Organisationsaufbau .....</b>	<b>164</b>	4. Fähigkeiten und Leistungen .....	177
<b>B</b> Topkreis gründen .....	164	<b>S Kulturbildende Momente .....</b>	<b>178</b>
<b>B</b> Organe, OEK und weitere Teams gründen .....	164	Was ist Kultur und ist sie gestaltbar? .....	178
<b>B</b> Moderationspool aufbauen.....	164	Was ist ein kulturbildendes Moment?.....	179
<b>B</b> Kommunikative Grundfertigkeiten aufbauen .....	164		
<b>B Übergreifende kollegiale Führung .....</b>	<b>165</b>		
<b>S</b> Regelmäßiges ZDF-Format.....	165		
<b>S</b> Regelmäßige Organisationsretrospektiven.....	165		
<b>E</b> Regelmäßiger übergreifender Diskussionsmarktplatz.....	165		

## Teil 5: Eine Organisation insgesamt kollegial führen

Wie kann sich eine Menge von Kreisen, ein Bereich oder eine ganze Organisation kollegial führen?  
Was ist über die Führungsarbeit der einzelnen Kreise hinaus notwendig?

<b>B Übersicht: eine Organisation kollegial führen .....</b>	<b>182</b>	<b>Grundlegende Prinzipien und Konzepte .....</b>	<b>223</b>
<b>B Rahmungskreis für eine kollegiale Führung .....</b>	<b>183</b>	<b>S</b> Psychologische Sicherheit.....	223
Was ist der alleroberste Kreis?.....	185	<b>B</b> Verantwortungsstufen.....	224
Delegationsmatrix.....	186	<b>S</b> Macht .....	226
<b>B Kommunikative Grundfertigkeiten.....</b>	<b>190</b>	<b>S</b> Arten von Organisationseinheiten .....	227
<b>B</b> Voraussetzungen für eine gute kollegiale Führung .....	190	Gruppe • Team • Taskforce • Arbeitsgruppe • Projektteam • Kreis •	
<b>B</b> Kollegiales Lernen (Trainings- und Übungsformat).....	191	Abteilungsteam • Crew • Geschäftskreis • Unterstützungskreis •	
<b>B</b> Ich- und Du-Botschaften.....	194	Koordinationskreis • Board • Pool • Exzellenzgruppe • Praktiker-	
Weitere hilfreiche Fertigkeiten .....	195	gruppe • Kollegengruppe • Komplizenschaft • Projekte-Cluster •	
<b>B</b> Aktives Zuhören.....	197	Fachkräfte-Pool • Stelle • Rolle	
<b>S</b> Kollegiales Feedback.....	199	<b>S Das Kreismodell als Organisationslandkarte .....</b>	<b>238</b>
<b>B</b> Regeln zum kollegialen Feedback (Merkblatt).....	201	Der Kontext: Umfeld, Organisationszweck und Inhaberschaft.....	241
<b>B</b> Regelmäßiges Arbeitsfeedback.....	202	Geschäftskreise.....	242
<b>S</b> Situatives Feedback.....	203	Geschäftsbereiche .....	243
<b>Übergeordnete Struktur- und Prozesselemente.....</b>	<b>204</b>	Unterstützungskreise (interne Dienstleistungskreise).....	244
<b>B</b> Inhaberkreis.....	204	Koordinationskreise .....	245
<b>B</b> Topkreis.....	205	Die Arten von Organisationseinheiten im Kreismodell .....	246
<b>S</b> Geschäftsführung.....	206	<b>S Rollen- und Karrieremodell .....</b>	<b>247</b>
<b>B</b> Plenum .....	207	Ziele und Werte .....	247
<b>S</b> Organisationsentwicklungskreis (OEK).....	208	Rollen- und Karrierematrix .....	249
<b>S</b> Zahlen-Daten-Fakten (ZDF).....	214	Begriffliche Abgrenzungen .....	250
<b>S</b> Weitere organisationsweite Kommunikationsformate .....	215	Organisatorische Elemente für ein Rollen- und Karrieremodell.....	251
<b>S</b> Diskussionsmarktplatz (Lean Coffee).....	216	Ein allgemeines Kollegiales Rollen- und Karrieremodell.....	253
<b>B</b> Moderationspool.....	218	Beispiel einer Rollendefinition und Anwendungsempfehlungen .....	257
<b>S</b> Feedback-Markt .....	219	<b>S Gehaltsmodell .....</b>	<b>259</b>
<b>S</b> Kollegiale Einstellungsteams .....	220	Komponenten und Grundlagen.....	259
<b>B</b> Kollegiale Personalarbeit (Kollegengruppen).....	221	<b>S</b> Rollenspezifische Aufschläge.....	261
<b>B</b> Weitere.....	222	<b>B</b> Anpassbare Leistungsversprechen .....	262
		<b>B</b> Flexiblere Arbeits- und Vertragskontexte.....	264
		<b>B</b> Team- oder bereichsspezifische Erfolgsbeteiligung.....	265

Adaptionsreihenfolge und Ausbaustufe:

Erst **B** = Basis-Elemente, dann **S** = Standard-Elemente, dann **B** = Erweiterungen

## Teil 6: An der Wertschöpfung ausrichten

Eine kollegiale Führung ist nur Mittel – unter anderem zu dem Zweck, eine Organisation agiler und dynamikrobuster zu machen. Letztendlich kommt es darauf an, dass sich eine Organisation kontinuierlich an die komplexe und dynamische Welt anpassen und belastbar mit Veränderungen ihrer Umgebung umgehen kann.

Dazu muss der Fokus systematisch und strategisch auf diesen externen Referenzen liegen. Vorschläge hierzu finden sich in diesem Teil.

<b>E Agilität und kollegiale Führung als Mittel zum Zweck</b> .....	<b>268</b>
Wozu überhaupt ein Organisationsleitbild und Strategiearbeit? .....	268
<b>E Organisationsleitbild: Wer sind wir und wohin wollen wir?</b> .....	<b>269</b>
Wer verantwortet das Leitbild? .....	269
Gewünschte Werte: zwischen Wunsch und Wirklichkeit .....	270
Definitionen wichtiger Begriffe (Zweck, Vision, Strategie, ...) .....	272
<b>S</b> Vision formulieren .....	273
<b>E</b> Mission und Geschäftsmodell formulieren .....	274
<b>E</b> Purpose .....	275
<b>E</b> Leitwerte der Organisation, Wertschöpfung und Marke .....	276
<b>E Erweitertes Company Board</b> .....	<b>278</b>
Vergleiche, Marktbeobachtung und Ideen-Scouting .....	278
Chancenmarkt .....	279
Innovationsfonds .....	279
<b>S Strategiearbeit</b> .....	<b>281</b>
Beteiligte, Ebenen und Basiselemente .....	281
<b>S</b> Der Strategiekreis .....	285
<b>S</b> Strategische Grundsatzentscheidungen .....	288
<b>E</b> Marktsignale: mit dem Umfeld in Resonanz gehen .....	290
Strategiethemata .....	291
<b>S</b> Woran orientieren? Interne und externe Referenzen .....	292
<b>E</b> Ziele .....	293
Unterschiede zu OKR (Objectives & Key Results) .....	295
FAQ – häufige Fragen und Antworten .....	296
<b>E Unternehmerisch denken und handeln</b> .....	<b>297</b>
<b>E</b> Effectuation .....	297
<b>E</b> Das Prinzip des leistbaren Verlustes .....	298
<b>E</b> Das Lebenszyklus-Verantwortungsprinzip .....	299
<b>E</b> Eigentum und Verantwortung .....	300
<b>E Unternehmerische Beteiligungsmodelle</b> .....	<b>301</b>
<b>E Organisationsretrospektive</b> .....	<b>303</b>

## Anhang: Metainformationen

Hier findest du Quellen- und Literaturangaben, ein Stichwortverzeichnis, Informationen über Claudia und Bernd und einiges mehr.

<b>Über die Autoren und die Entwicklung dieses Buches .....</b>	<b>306</b>
<b>Nutzungshinweise: Inhalte verwenden und weitergeben .....</b>	<b>308</b>
<b>Quellen und Literatur .....</b>	<b>309</b>
<b>Begriffsdefinitionen .....</b>	<b>316</b>
<b>Übersicht: Werkzeuge und Prinzipien.....</b>	<b>328</b>
<b>Prinzipienverzeichnis .....</b>	<b>329</b>
Teamebene .....	329
Bereichs- oder Organisationsebene .....	330
<b>Werkzeugverzeichnis .....</b>	<b>333</b>
Teamebene .....	333
Bereichs- oder Organisationsebene .....	334
<b>Diskussionshandzeichen.....</b>	<b>337</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>338</b>

