

# INHALT

---

<b>KAPITEL 1:</b>	
<b>Warum kollektive Führung das richtige Organisationsmodell für euch ist</b>	13
<hr/>	
<b>Die Entwicklungsstufen hin zur kollektiven Führung</b>	17
<b>Woher kommen die Prinzipien kollektiver Führung?</b>	19
Die Tragik der Allmende von Elinor Ostrom	20
<b>Die vier Ebenen der Gestaltungsprinzipien</b>	22
<b>Die Entwicklungsstufen unserer Persönlichkeit – oder wie die Kooperation das Leistungsdenken überholte</b>	24

## KAPITEL 2:

### **Von der Führungskraft zur kollektiven Führung – eine Anleitung für die Gestaltung der Übergangsphase** 33

---

<b>Prozessgestaltung</b> .....	35
Transformation ist Chefsache .....	35
Führung bewusst gestalten, um sie abzugeben .....	36
Stolperstein informelle Hierarchie .....	37
 <b>Besondere Herausforderungen für Führungskräfte</b> .....	39
Machtverlust meistern .....	39
Verantwortung abgeben .....	40
 <b>Deine Motivation für Führung: Deine Führungsrolle im Jetzt und in der Zukunft</b> .....	45
Führungsarbeit und Führungsrollen .....	46
<i>Führungsrollen gemäß der sieben Gestaltungsprinzipien</i> .....	47
Führung reflektieren .....	52
<i>Persönliche Reflexionsfragen</i> .....	52
<i>Reflexion über Führung für mein Team</i> .....	52
<i>Reflexion über deine Führungsrollen</i> .....	53
<i>Reflexion über die Abgabe von Führung</i> .....	53
<i>Team-Reflexion über die Verteilung von Führung</i> .....	54

## KAPITEL 3:

# Kollektive Führung gestalten mit sieben klugen Prinzipien

55

Seid ihr bereit für die kollektive Führung? ..... 56

Selbsteinschätzung und Fahrplan ..... 56

Umsetzung in der Organisation – mit oder ohne Übergangsstrukturen ..... 63

## GESTALTUNGSPRINZIP 1:

**Gemeinsame Identität** ..... 67

*Positive Effekte* ..... 69

Methodenkoffer für die Gestaltung der gemeinsamen Identität ..... 72

*Eine Rolle für das Teamgefühl* ..... 72

*Wer gehört dazu?* ..... 73

*Veränderungsebenen für die gemeinsame Identität nutzen* ..... 75

Den Purpose finden ..... 75

Timeline unserer gemeinsamen Identität ..... 84

Gemeinsame Annahmen und Glaubenssätze reflektieren ..... 86

Unsere Werte finden ..... 90

Räume zum Kennenlernen ..... 100

Macht euch euer Büro zu eigen ..... 101

## GESTALTUNGSPRINZIP 2:

**Entscheidungen für Klarheit und Dynamik** ..... 105

Entscheidungen im Organisationsalltag ..... 106

*Die verschiedenen Phasen einer Entscheidung* ..... 106

*Verschiedene Entscheidungsverfahren im Überblick* ..... 109

Entscheidungen auf den verschiedenen Ebenen ..... 111

Methodenkoffer für die Gestaltung von Entscheidungen ..... 116

*Entscheidungen auf der individuellen Ebene* ..... 116

Reflexionsanleitung: Was brauche ich, um sicher  
entscheiden zu können? ..... 116

Reflexion: Wann sollte ich wie das Team einbeziehen? ..... 117

Reflexionsanleitung Führung: Dürfen meine Mitarbeitenden entscheiden? .....	119
<b><i>Entscheidungen auf der Teamebene</i></b> .....	120
Konsent-Entscheidung .....	120
Widerstandsabfrage .....	122
Advice-Prozess .....	122
<b><i>Govetro</i></b> .....	123
<b><i>Gemeinsame Reflexion der Entscheidungen als Lernkurve für das Team</i></b> .....	127
<b><i>Eine Rolle für Entscheidungen</i></b> .....	128
 <b>GESTALTUNGSPRINZIP 3:</b>	
<b>Transparenz für Motivation, Fokus und Integrität</b> .....	131
<b>Transparenz im Arbeitsalltag</b> .....	132
<b><i>Gemeinsam in die gleiche Richtung denken</i></b> .....	134
<b><i>Wirkungsmessung</i></b> .....	134
<b><i>Purposeorientierte Entscheidungen</i></b> .....	135
<b><i>Kooperieren: Synergieeffekte nutzen</i></b> .....	136
Informationen aufbereiten und verteilen .....	136
Förderung von unternehmerischem Denken .....	137
<b><i>Trittbettfahrende ausschließen</i></b> .....	137
<b>Methodenkoffer für die Gestaltung von Transparenz</b> .....	138
<b><i>Transparenz-Rolle entwickeln</i></b> .....	138
<b><i>Alignment schaffen: gemeinsam in die gleiche Richtung denken und purposeorientierte Entscheidungen treffen</i></b> .....	139
Backcasting-Strategieworkshop .....	139
Gemeinsam am gleichen Purpose arbeiten – Teamworkshop .....	145
Gemeinsam in die gleiche Richtung denken und einen gemeinsamen Fokus setzen .....	147
<b><i>Kooperationsmöglichkeiten schaffen</i></b> .....	160
Organigramm & Informationsmanagement-System .....	160
Stimmen unsere Informationsflüsse? .....	161

<b>GESTALTUNGSPRINZIP 4:</b>	
<b>Feedback und Konsequenzen</b>	165
Was ist Feedback?	166
Feedback wirkungsvoll gestalten	169
<i>Feedbackregeln zur Entwicklung einer individuellen Feedbackkompetenz</i>	170
<i>Feedbackstrukturen für eine Feedbackkultur</i>	172
Feedback und seine verschiedenen Ziele	173
Methodenkoffer für die Gestaltung von Feedback	175
<i>Feedback als individuelle Kompetenz</i>	175
Reflektiere dein Feedback und versuche einen Perspektivwechsel	176
Feedback Guide für den Alltag	178
<i>Teamvereinbarungen rund um Feedback</i>	179
Feedbackreflexion im Teamworkshop	179
Gemeinsam Feedbackziele entwickeln	181
Rollenfeedback – auf der Suche nach einer Mentorin	183
Eine Rolle für Feedback	185
<i>Strukturen für Feedback</i>	186
Retrospektiven und Reviews	186
Regelmäßige Retrospektiven	188
Das Erfolgsboard	191
Kommunikationslotsen – die erste Hilfe	192
<i>Feedbackkultur entwickeln</i>	192
Erkenntnis-Nights aka Fuck-up-Nights	192
Vorbereitung	193
Feedbackroutinen	193
<i>Transparente Prozesse für das Ausschließen von Trittbrettfahrenden</i>	194