

Einleitung

Warum überhaupt neue Führungsprinzipien?	S. 3
1. Perspektive globale Ökonomie:	
Die Netzwerkökonomie hat den Taylorismus abgelöst	S. 3
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 Überganges	S. 58
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
Pyramidenförmige Linienorganisation	S. 72
Soziokratische Kreisorganisation	S. 73
Holokratische Kreisorganisation	S. 76
Netzwerkorganisation	S. 78
Pflirschorganisation	S. 79
Kollegiale Kreisorganisation	S. 80
Unterschiede zwischen den Modellen	S. 84
Organisationskonfiguration (Makrostruktur)	S. 91
Elemente der sozialen Architektur	S. 92
Markt und Umfeld	S. 92
Inhaber	S. 92
Geschäftskreise	S. 93
Unterstützungskreise	S. 94
Koordinationskreise	S. 95
Geschäftsbereiche	S. 96
Rollen- und Praktikerguppen	S. 97
Kollegengruppen	S. 99
Spezifische Rollen	S. 102
Organisationsstruktur-Pinwand	S. 103
Hilfreiche Überlegungen	S. 104
Konstitutionsreihenfolge	S. 104
Überforderung durch Selbstüberlassung vermeiden	S. 105
Emergentes Wachstum	S. 106
Skalierung auf über 150 Mitarbeiter und Konzernstrukturen	S. 107
Mitarbeiterbeteiligung	S. 108
Optionale oder verpflichtende Zentrumsleistungen?	S. 109
Typische Kreisbeziehungen	S. 110
Doppelverbinder	S. 110
Einfachverbinder	S. 110
Unterkreise	S. 111
Ansprechpartner	S. 112
Beteiligungskreis	S. 112
Koordinationskreis	S. 113
Typische Unterstützungskreise	S. 114
Geschäftsführung	S. 115
Interne Forschung und Produktentwicklung	S. 116
Aufnahmeteam	S. 118
Personalsekretariat	S. 118
Arbeitgeberschaft	S. 119
Gehaltsüberprüfungskreis	S. 119
Geldverfüger (Rolle oder Kreis)	S. 120
Organisations-Coaching	S. 121
Übergangsteam	S. 123
Typische Koordinationskreise und -rollen	S. 124
Plenum	S. 124
Topkreis	S. 124
Inhaberkreis	S. 125
Fallentscheidungen	S. 127
Ausnahmeentscheider	S. 127
Strategiekreis oder -rolle	S. 128
Interessenvertretungskreise	S. 129
Kreiskonfiguration (Mikrostruktur)	S. 131
Kreisinterne Führung	S. 132
Führen und Folgen	S. 133
Informieren und Reflektieren	S. 136
Kreis-Konstitution	S. 138
Typische kreisinterne Rollen	S. 139
Kreis-Gastgeber	S. 139
Arbeitstreffen-Gastgeber	S. 140
Kreis-Ökonom	S. 141
Kreis-Repräsentant	S. 141
Fachentscheider	S. 143
Kreis-Dokumentar	S. 144
Kreis-Lernbegleiter	S. 145
Teamleiter?	S. 146

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

Führungssmonitor 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

Wertklärung S. 234

Kultur beobachten S. 238

Kulturbildende Praktiken S. 239

Achtgeber S. 241

Organisations-Benutzungsanleitung (How to work at ...) S. 242

Tetralemma S. 244

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
Konfliktlösungskompetenzen	S. 262
Diskussionsmarkplatz	S. 265
Kudos	S. 267
Unternehmens-Open Space	S. 268

Denken

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 versus 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
DevOp	S. 297
Wertbildungsrechnung	S. 299

Anhang

Über die Autoren	S. 305
Quellen und Weiterführendes	S. 306
Wörterverzeichnis und-erklärungen	S. 309