

Handbuch kollektive Führung

Böhm / Euwens

2024

ISBN 978-3-8006-7314-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Böhm/Euwens
Handbuch Kollektive Führung


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

HANDBUCH KOLLEKTIVE FÜHRUNG

Ein Praxisleitfaden
für die Selbstorganisation


beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

von
LEA BÖHM und
FRIEDERIKE EUWENS

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

Lea Böhm und **Friederike Euwens** gründeten 2017 mit *AllesRoger* eine Beratungsboutique, die Unternehmen bei der Transformation hin zu kollektiver Führung auf individueller, Team- und Organisationsebene unterstützt. Nach fast 100 Beratungsmandaten kennen sie die Schmerzpunkte, die Menschen und Organisationen von notwendigen Veränderungen abhält, und die Methoden, die Change sinnvoll voranbringen. Dieses Wissen bringen sie auch in ihrem Podcast »Kollektive Führung im Gespräch« sowie im Meetup »Kollektive Führung leben« ein.

kollektive-fuehrung.de
vahlen.de

ISBN Print 978 38006 7314 8
ISBN E-Book (ePDF) 978 38006 7315 5

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck
Zweirkirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Umschlag: Alex Alexandrou



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text und Data Mining vorzunehmen.

INHALT



KAPITEL 1:

Warum kollektive Führung das richtige Organisationsmodell für euch ist 13

Die Entwicklungsstufen hin zur kollektiven Führung 17

Woher kommen die Prinzipien kollektiver Führung? 19

Die Tragik der Allmende von Elinor Ostrom 20

Die vier Ebenen der Gestaltungsprinzipien 22

Die Entwicklungsstufen unserer Persönlichkeit – oder wie die Kooperation das Leistungsdenken überholte 24

KAPITEL 2:

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

Prozessgestaltung	35
Transformation ist Chefsache	35
Führung bewusst gestalten, um sie abzugeben	36
Stolperstein informelle Hierarchie	37
Besondere Herausforderungen für Führungskräfte	39
Machtverlust meistern	39
Verantwortung abgeben	40
Deine Motivation für Führung: Deine Führungsrolle im Jetzt und in der Zukunft	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 116Reflexionsanleitung: 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
Entscheidungen auf der Teamebene	120
Konsent-Entscheidung	120
Widerstandsabfrage	122
Advice-Prozess	122
Govetro	123
Gemeinsame Reflexion der Entscheidungen als Lernkurve für das Team	127
Eine Rolle für Entscheidungen	128
GESTALTUNGSPRINZIP 3:	
Transparenz für Motivation, Fokus und Integrität	131
Transparenz im Arbeitsalltag	132
<i>Gemeinsam in die gleiche Richtung denken</i>	134
<i>Wirkungsmessung</i>	134
<i>Purposeorientierte Entscheidungen</i>	135
<i>Kooperieren: Synergieeffekte nutzen</i>	136
Informationen aufbereiten und verteilen	136
Förderung von unternehmerischem Denken	137
<i>Trittbettfahrende ausschließen</i>	137
Methodenkoffer für die Gestaltung von Transparenz	138
<i>Transparenz-Rolle entwickeln</i>	138
<i>Alignment schaffen: gemeinsam in die gleiche Richtung denken und purposeorientierte Entscheidungen treffen</i>	139
Backcasting-Strategieworkshop	139
Gemeinsam am gleichen Purpose arbeiten – Teamworkshop	145
Gemeinsam in die gleiche Richtung denken und einen gemeinsamen Fokus setzen	147
<i>Kooperationsmöglichkeiten schaffen</i>	160
Organigramm & Informationsmanagement-System	160
Stimmen unsere Informationsflüsse?	161

GESTALTUNGSPRINZIP 4:

Feedback und Konsequenzen	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

GESTALTUNGSPRINZIP 5:

Selbstbestimmung für hohe Autonomie	199
Selbstbestimmung im Organisationsalltag	200
<i>Das Arbeiten in Kreisen</i>	200
<i>Kreisentwicklung mithilfe der vier Felder</i>	202
<i>Das Arbeiten in Rollen</i>	204
<i>Selbstführungskompetenz</i>	207
<i>Prozesse gestalten: High Involvement Work Processes</i>	208
Methodenkoffer für die Gestaltung von Selbstbestimmung	209
<i>Kreise definieren</i>	210
<i>Kreise entwickeln</i>	211
<i>Spannungsmeetings gestalten</i>	216
<i>Rollen entwickeln – Kick-off-Workshop</i>	217

GESTALTUNGSPRINZIP 6:

Gerechtigkeit für ein stabiles Fundament & den Seelenfrieden	223
Definition & Abgrenzung	223
Wirkungsweise von Gerechtigkeit	225
Gerechtigkeit in eurem Organisationsalltag	226
<i>Verteilungsgerechtigkeit</i>	226
<i>Verfahrensgerechtigkeit</i>	227
<i>Interaktionale Gerechtigkeit</i>	231
<i>Herausforderung Eigentumsverhältnisse</i>	232
Methodenkoffer für die Gestaltung von Gerechtigkeit	233
<i>Geld als sehr persönliches Thema</i>	233
Reflexion über die eigene Einstellung zu Geld	234
<i>Unser Klima der Gerechtigkeit</i>	236
Was ist für uns gerecht? Eine Workshop-Anleitung	236
<i>Prozessgerechtigkeit</i>	243
Checkliste Prozessgerechtigkeit	244
New Pay – Kick-off-Workshop	247
<i>Eure Rolle für die Gerechtigkeit</i>	256

GESTALTUNGSPRINZIP 7:

Konfliktlösung für Weiterentwicklung statt Harmonie	257
So entstehen und lösen sich Konflikte	258
Konflikte im Organisationsalltag adressieren	261
<i>Mediation/Konflikt-Gesprächsbegleitung</i>	262
Methodenkoffer für die Gestaltung von Konfliktlösungs- mechanismen	263
<i>Das eigene Konfliktverhalten reflektieren</i>	263
<i>Konfliktgespräche vorbereiten</i>	266
<i>Konfliktprozesse & -formate etablieren – eine Workshop-Anleitung</i>	266
<i>Eine Rolle für Konflikte</i>	269
 Das 8. Designprinzip nach Ostrom – für eine neue Wirtschaft	 270



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

KAPITEL 4:

Bevor ihr loslegt – Voraussetzungen & »gut zu wissen«

273

Sinn und Unsinn von externer Begleitung 274

Sparring 274

Workshop-Moderation 274

Coaching, Supervision und pferdegestütztes Coaching 275

Training 276

Mediation 276

Psychologische Sicherheit, Growth Mindset und Effectuation –
eure Basis 276

Psychologische Sicherheit 276

Growth Mindset 278

Effectuation 279

Literaturverzeichnis 281

Über die Autorinnen 285

Index 287

