



1



Idee **Q**uadrat
NEW SOCIAL WORK



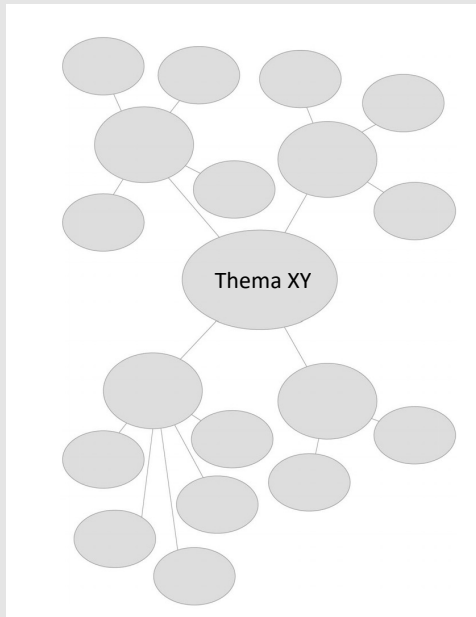
Hallo, ich bin **Hendrik Epe** 
@HendrikEpe

He/him, Organisationsberater für [#NewSocialWork](#) mit [@QuadratIdee](#) und einem Fokus auf [#NewWork](#) und die Entwicklung wirksamer sozialer Organisationen!

Organisationsentwickler | Papa | New Work Enthusiast | Sozialmanager (MA) | Dipl. Soz. Arb./Päd. (FH)

2

Wie wollen Sie das
Gelernte für
sich sichern?



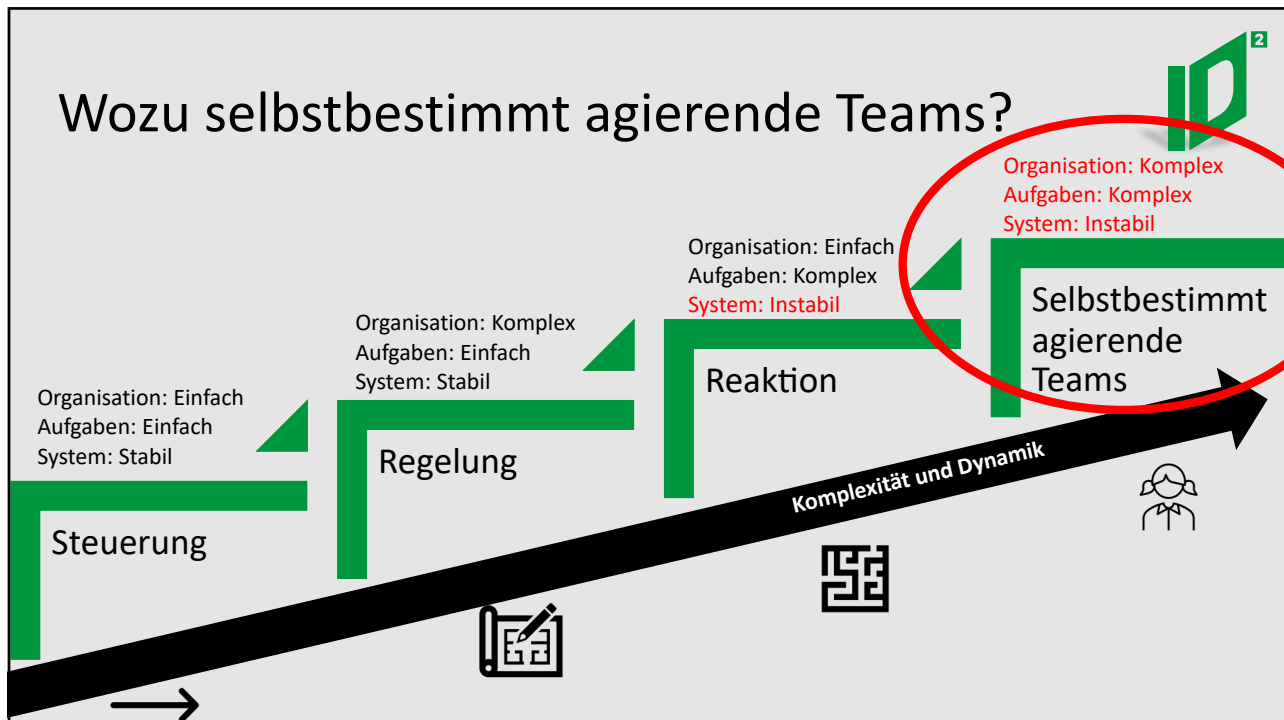
3

Agenda

- ✓Wozu selbstbestimmte Arbeit?
- ✓Was ist ein Team?
- ✓6 Schritte auf dem Weg zu selbstbestimmt agierenden Teams!
- ✓Werte für gelingende Arbeit in selbstbestimmt agierenden Team!
- ✓Tipps, Methoden, Herangehensweisen!



4



5

Wozu selbstbestimmt agierende Teams?

„Wollen Organisationen **die zunehmende gesellschaftliche Komplexität** in angemessener Weise bearbeiten, (...) **müssen sie ihre inner-organisatorische Komplexität ebenfalls erhöhen.**“ (Kleve, 2019, 250).

6

Wozu selbstbestimmt agierende Teams?



...weil selbstbestimmt agierende Teams in komplexen Organisationen mit komplexen Aufgaben funktionaler sind als klassisch geführte Teams!

7

Wozu selbstbestimmt agierende Teams?



Kollateralnutzen:

- Möglichkeit der Begegnung des **Führungskräftemangels**
- „**Attraktivere Arbeitsbedingungen**“, bessere „Work-Life-Balance“
- Entscheidungen werden **kompetenzbasiert** durch die Menschen getroffen, die Ahnung haben

8

Aber: Selbstbestimmt agierende Teams sind kein Selbstzweck! Es braucht immer...



Liegt beides vor?
Wirklich?



9

Was ist ein Team?



10



Was ist ein Team?

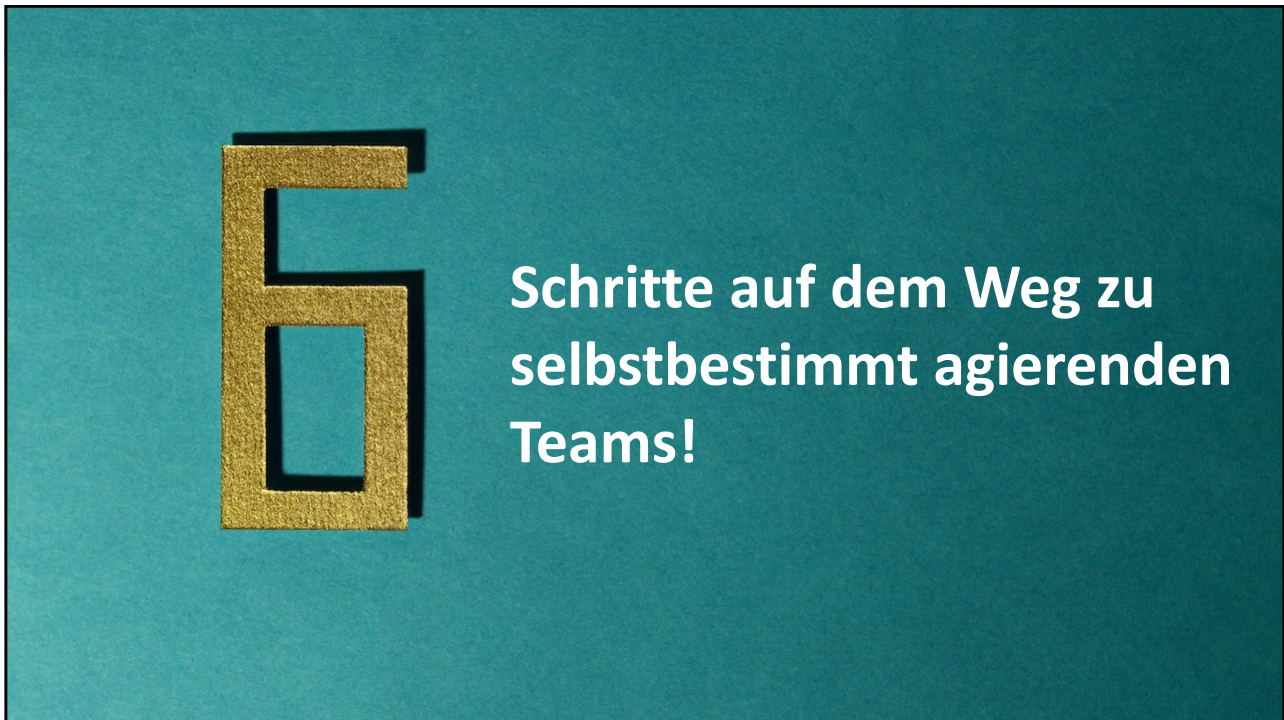
- Mindestens **drei bis maximal 12 Mitglieder**
 - Arbeitet **auf Dauer** zusammen.
 - **Gemeinsame Vision (Zweck, Ausrichtung) und**
 - **Gemeinsames Ergebnis.**
 - **Gegenseitige Abhängigkeit.**
 - **Heterogenität** ist wichtiger Bedingungsfaktor für die Effektivität!
 - **Teamidentität**, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet
 - Mitglieder interagieren miteinander und zur Außenwelt.
 - **Überprüft seine gemeinsamen Leistungen.**
- (vgl. auch Hofert, 2020).

11

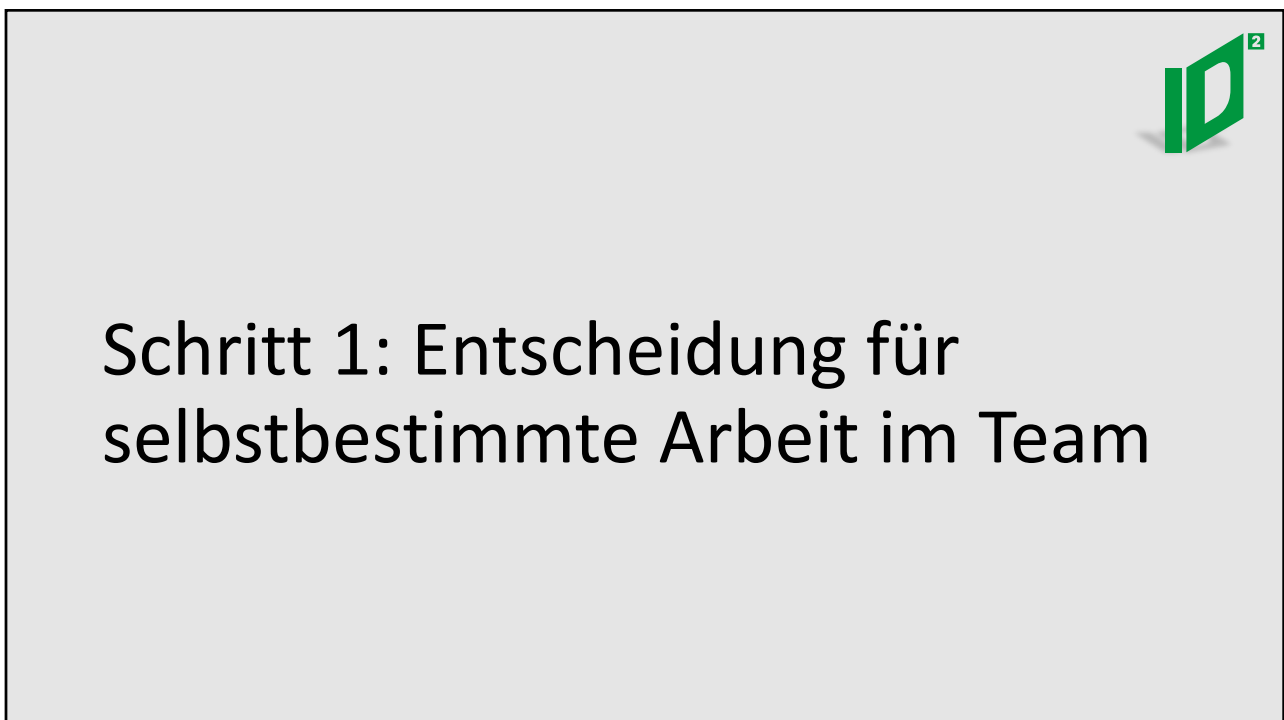


Seid ihr ein Team?

12



13



14

Schritt 1: Entscheidung für selbstbestimmtes Arbeiten!



Vorgesetzte*r kann sich vorstellen, Team selbstbestimmt agieren zu lassen!

Informationen zu selbstbestimmt agierenden Teams mit dem Team teilen!

Offener Entscheidungsprozess im Team zu selbstbestimmter Form der Zusammenarbeit!

15

Methode: Entscheidung für selbstbestimmtes Arbeiten über **Konsent**



- „**Konsent**“ heißt, es gibt **keinen schwerwiegenden und argumentierten Einwand** gegen einen Beschlussvorschlag im Hinblick auf das gemeinsame Ziel.
- Frage: „Kann ich diesen Beschluss ausführen? Liegt dieser Vorschlag innerhalb meiner Toleranzbreite im Hinblick auf unser gemeinsames Ziel? **Kann ich mit dieser Entscheidung mitgehen und die Konsequenzen tragen, die sich daraus ergeben?**“

30.09.22

16

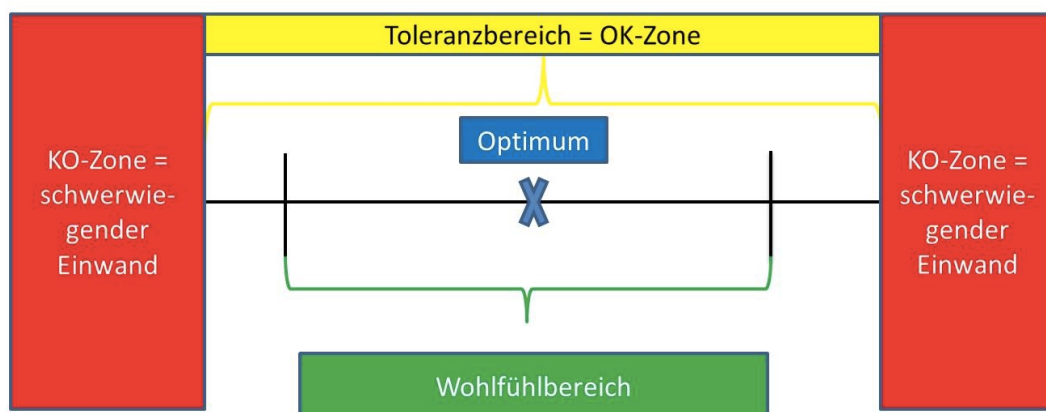
Methode: Entscheidung für selbstbestimmtes Arbeiten über **Konsent**



- „Das **Optimum** ist meine persönliche Ideal-Lösung.“
- In einer Gruppe ist es **unmöglich für alle** diese Ideallösung zu finden. Wie weit können sich die Mitglieder „stretchen“?
- Der **Wohlfühlbereich** ist **noch grün** und der **Toleranzbereich** ist **noch gelb**, d.h. es ist eher ein „Na-Ja-Gut“, ein „Okay, weil es uns zu unserem Ziel bringt. Begeistert bin ich nicht!“
- Der **rote Bereich** ist dann: „Nein, das geht so nicht! Da kann ich aus folgenden Gründen nicht mehr mitgehen! Wir müssen nachbessern!“

17

Methode: Entscheidung für selbstbestimmtes Arbeiten über **Konsent**



Das Entscheidungskontinuum im Konsent (Rüther, 2017, 18)

18



Schritt 2: Rahmen definieren

20

Selbstorganisation ist die „freie Gestaltung von Arbeit innerhalb eines definierten Rahmens“.

21



Schritt 2: Rahmen definieren!

Vorgesetzte*r entscheiden:

- Was darf das Team selbst entscheiden?
- Wo liegen die Grenzen?
- Welche Kennzahlen sind zu berücksichtigen?
- Wann ist wer worüber zu informieren?
- ...

Rahmen sollte schriftlich vorliegen!

22



Schritt 3: Zweck des Teams

23

Schritt 3: Zweck des Teams



Workshop mit dem Team zur Frage:

Wozu sind wir da?

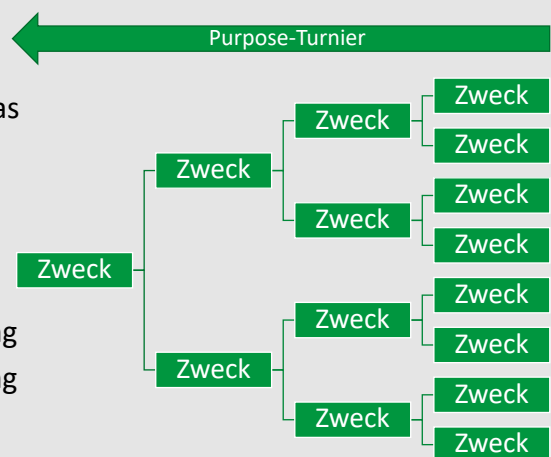
24

Schritt 3: Zweck des Teams



Methode: Purpose-Turnier:

1. Gemeinsame Sammlung: Für wen ist das Team da?
2. Gemeinsame Sammlung: Welchen Mehrwert liefern wir?
3. Allein Formulierung eines Zwecks: „Wir tragen dazu bei...“
4. Zu zweit: Abgleich und Neuformulierung
5. Zu zweit: Abgleich und Neuformulierung
6. Gemeinsame Abstimmung und Entscheidung



25



Schritt 4: Werte und Prinzipien

26



Schritt 4: Werte und Prinzipien

Workshop mit dem Team

1. Analyse der bereits beschriebenen Werte der Organisation auf die Passfähigkeit für das Team (bspw. Leitbild)
2. Erarbeitung von eigenen „Leit-Werten und Prinzipien“ im Team.

27

Schritt 4: Werte und Prinzipien



Was sind Werte?

Werte bezeichnen als **erstrebenswert** **Eigenschaften, Handlungsmuster, Charakteristika** und **postulierte**

Aus Werten resultieren **Denken, Handeln, Glauben, Handlungsmuster...**

Die Begriffe, die wir für Werte nutzen, sind **vorwiegend Substantive**, die **moralisch als gut empfunden** werden.

Freiheit, Nächstenliebe,
Verantwortung, Glück, Lust,
Herzlichkeit, Achtsamkeit,
Mitgefühl, Sinn, Humor,
Leichtigkeit, Freude,
Selbstbestimmung, Ruhe,
Gelassenheit, Leidenschaft,
Offenheit, Loyalität,
Natürlichkeit, Sicherheit...

28

Schritt 4: Werte und Prinzipien



Was sind Prinzipien?

Prinzipien konkretisieren die postulierten Werte.

Sie lassen sich als Regeln definieren, die jedoch nicht starr sind, sondern einen **individuellen Interpretationsspielraum zulassen und damit eigene Entscheidungen und Handlungen in bestimmten Situationen** zulassen.

Beispiel:

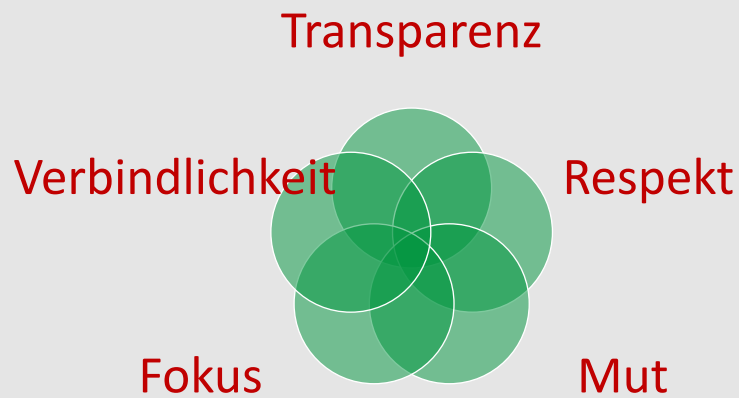
Nachhaltigkeit

Regeln: „Abends ab 20 Uhr sind die Heizungen abzustellen!“ oder „Die Raumtemperatur muss zwischen 20 und 22 Grad liegen!“ 🤖

Prinzip: „Wir handeln so energieeffizient wie möglich. Dabei steht das Wohl der Bewohner*innen im Vordergrund!“ 👍

29

Schritt 4: Werte für gelingende Arbeit in selbstbestimmt agierenden Team



30

Schritt 5: Die zu erledigenden Aufgaben



31

Schritt 5: Die zu erledigenden Aufgaben



Workshop mit dem Team zur Frage:

Was machen wir eigentlich?

1. Gemeinsame Sammlung aller (!) anfallenden Aufgaben!
2. Bildung von Aufgabenclustern!

anfallenden Aufgaben!

**Tipp: Geht wunderbar digital,
bspw. mit Conceptboard!**

32



33



Schritt 6: Mandate gestalten

34



Schritt 6: Mandate gestalten!

- Mandate sind **Verantwortungsbereiche**
- **Aufgaben**, die in traditionellen Organisationen einzelnen Stellen zugeordnet werden, **werden in der mandatsbasierten Arbeit zusammengefasst** und in einem **Wahlprozess** des Teams **von einer Person gewählt**.
- Damit wird von einer*m Mitarbeiter*in **die Verantwortung für die im Mandat definierten Verantwortlichkeiten** übernommen.

35

Mandatsbeschreibung

Ein Mandat ist zu beschreiben mit

- dem **Namen des*der Mandatsträger*in**,
- einem **Zweck (Wozu ist das Mandat sinnvoll?)** und
- mindestens einer **wiederkehrenden Handlung (Verantwortlichkeit)**, die in diesem Mandat liegt (z.B. „Kehrt den Hof!“, „Kümmert sich um die Ordnung in der Küche!“, „Ist verantwortlich für die Urlaubsplanung!“, „Stellt Arbeitszeugnisse aus!“, „Moderiert die Teamsitzungen!“ etc.).

Mandate beschreiben

Name des Mandats:	Kommunikationsminister*in
Ziel/Aufgabe des Mandats (Wozu existiert das Mandat?):	
Was sind die mit dem Mandat verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten:	

Aktuelle Rolleninhaber*in:	
Stellvertretung:	
Ggf. Besondere Anforderungen an das Mandat:	

36

(Aus meiner Sicht) notwendige Mandate



- **„Strategie“**: Zuständig für die **strategische Ausrichtung** des Teams (die Person, die den Überblick wahrt und als Ansprechpartner für das Team bezogen auf strategische Fragen fungiert).
- **„Begleitung“**: Zuständig für **die Menschen im Team** und ihre Entwicklung. Kümmert sich darum, dass jeder im Team regelmäßig auf die Fragen guckt:
 - Passen meine Mandate?
 - Was sollte ich verändern?
 - Welche persönlichen Entwicklungen verfolge ich gerade?
- **„Transparenz“**: Dafür verantwortlich, dass **alle relevanten Informationen** im Team zur Verfügung stehen.
- **„Moderator*in“**: Sorgt dafür, dass Eure **Teamgespräche effektiv** sind und sich alle an die vereinbarten Regeln halten. Dieses Mandat kann **auch rollierend** vergeben werden.

37

Wahlprozess zur Besetzung der Mandate



1. Es wird **ein*e Moderator*in** gewählt.
2. **Das Mandat**, das entwickelt werden soll, wird vom aktuellen Mandatsträger*in (oder neu) **vorgestellt** (Name, Zweck, Tätigkeiten...).
3. Die **Teammitglieder nominieren** die für das Mandat am Besten geeignete Person (dabei kann man sich auch selbst nominieren).
4. Reihum werden die **Nominierungen begründet**: „Warum ist die von mir nominierte Person am Besten geeignet?“
5. Es besteht noch einmal die Möglichkeit, die **Nominierung zu überdenken**.
6. **Die Moderator*in** schlägt die neue Besetzung vor basierend auf den meisten Nominierungen.
7. Das **Team wird nach dem Widerstand (Konsent)** befragt: „Wer ist begründet gegen die Nominierung?“

38

Schritt 7: Skalierung in der Organisation



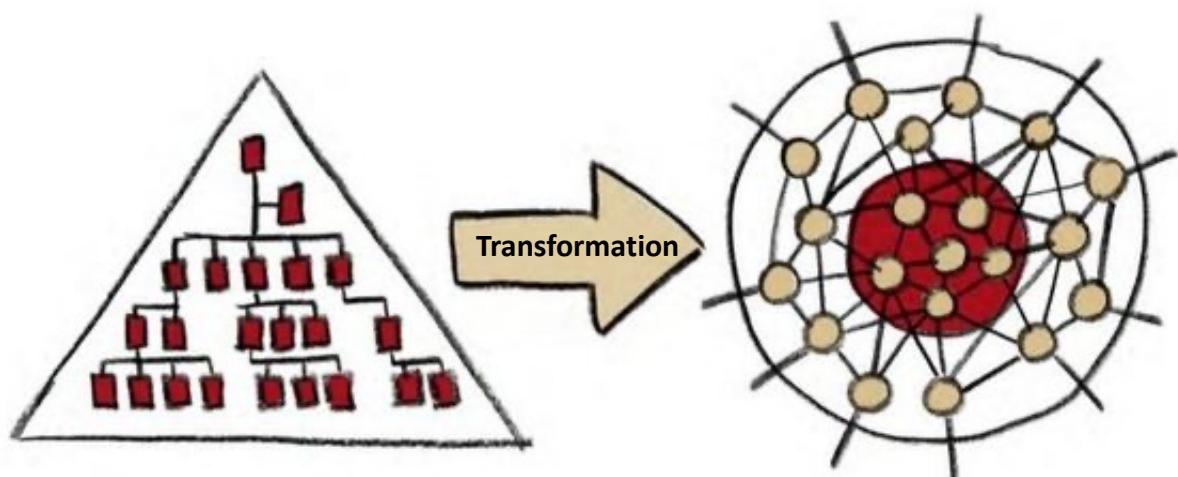
39

Schritt 7: Skalierung in der Organisation



- **Regelmäßige Retrospektiven** im Team und mit den übergeordneten Einheiten:
 - Was sollten wir beibehalten?
 - Was sollten wir sein lassen?
 - Was brauchen wir neu?
 - Was brauchen wir mehr?
- Übertragung der Learnings auf weitere Teams und Einheiten
 - **Sofern sinnvoll und gewünscht!**

40



Von der Hierarchie über die “hybride Organisation”
zur Netzwerkorganisation

41

7 Schritte zur Gestaltung selbstbestimmter Teams

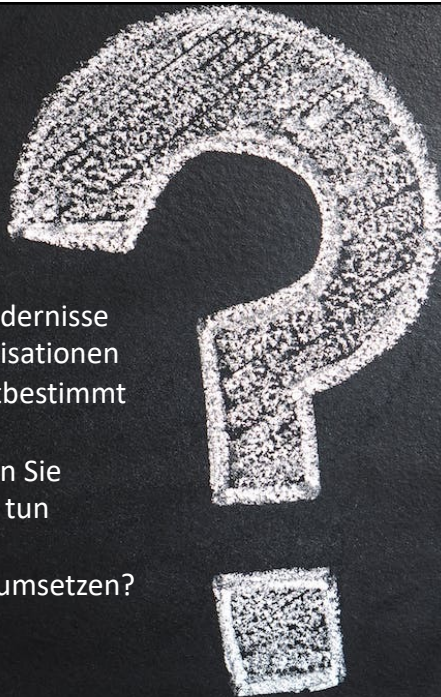


1. Entscheidung für selbstbestimmte Arbeit im Team
2. Rahmen definieren
3. Zweck des Teams erarbeiten
4. Werte und Prinzipien erarbeiten
5. Die zu erledigenden Aufgaben sammeln
6. Mandate gestalten
7. Skalierung in der Organisation

42

Kleingruppen (20 Min.):

- Welche drei größten Hindernisse sehen Sie in Ihren Organisationen für die Einführung selbstbestimmter Teams?
- Welche Lösungen können Sie ableiten? („Wenn wir XY tun würden, passiert Z!“)
- Was wollen Sie Montag umsetzen?



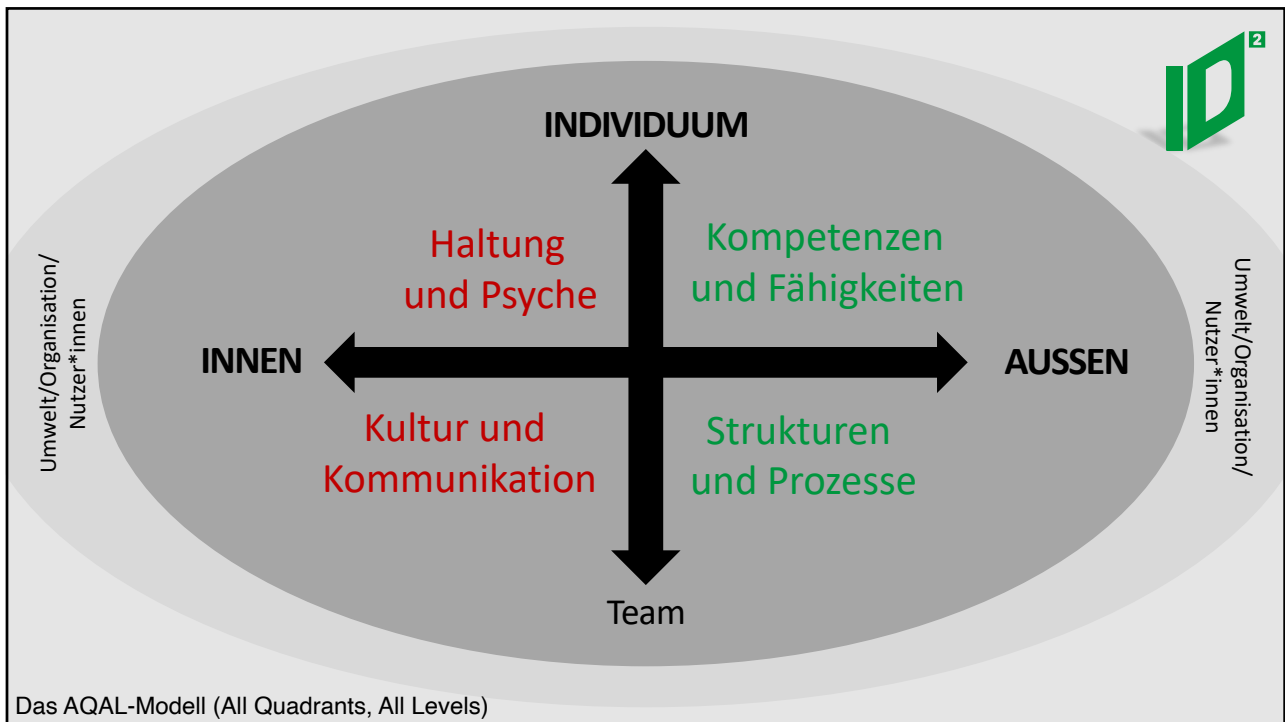
43



44



45

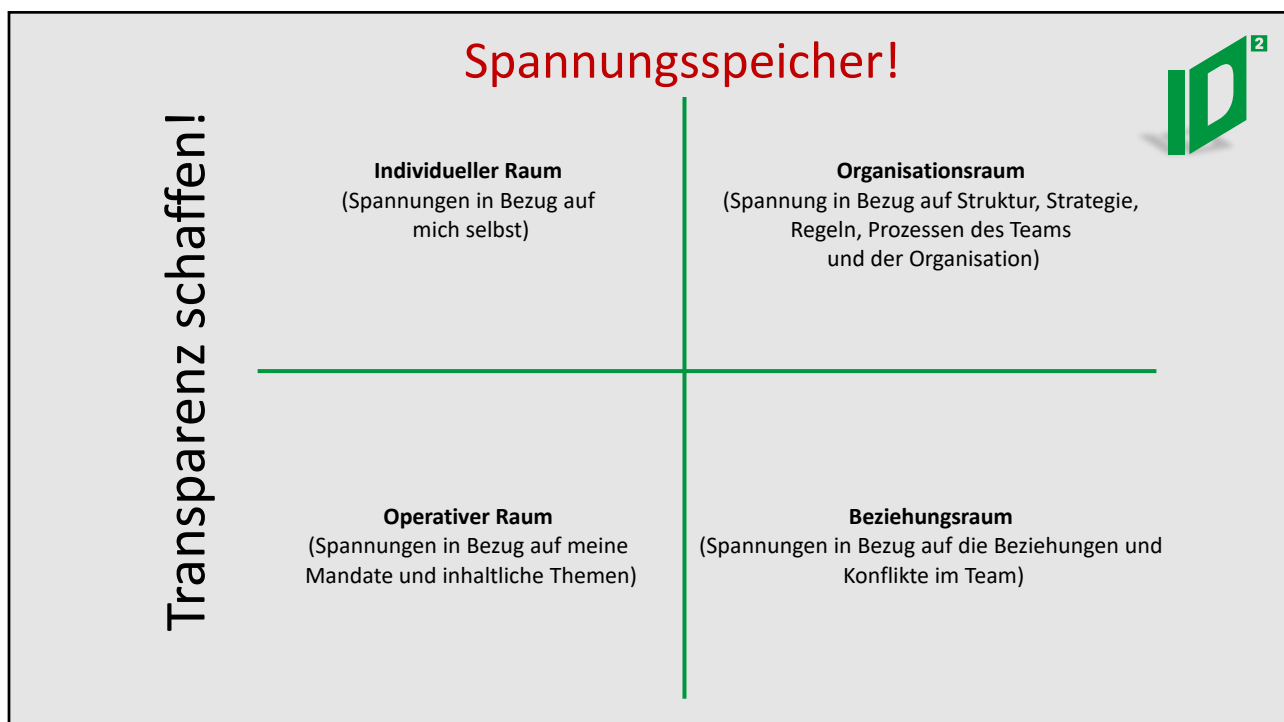
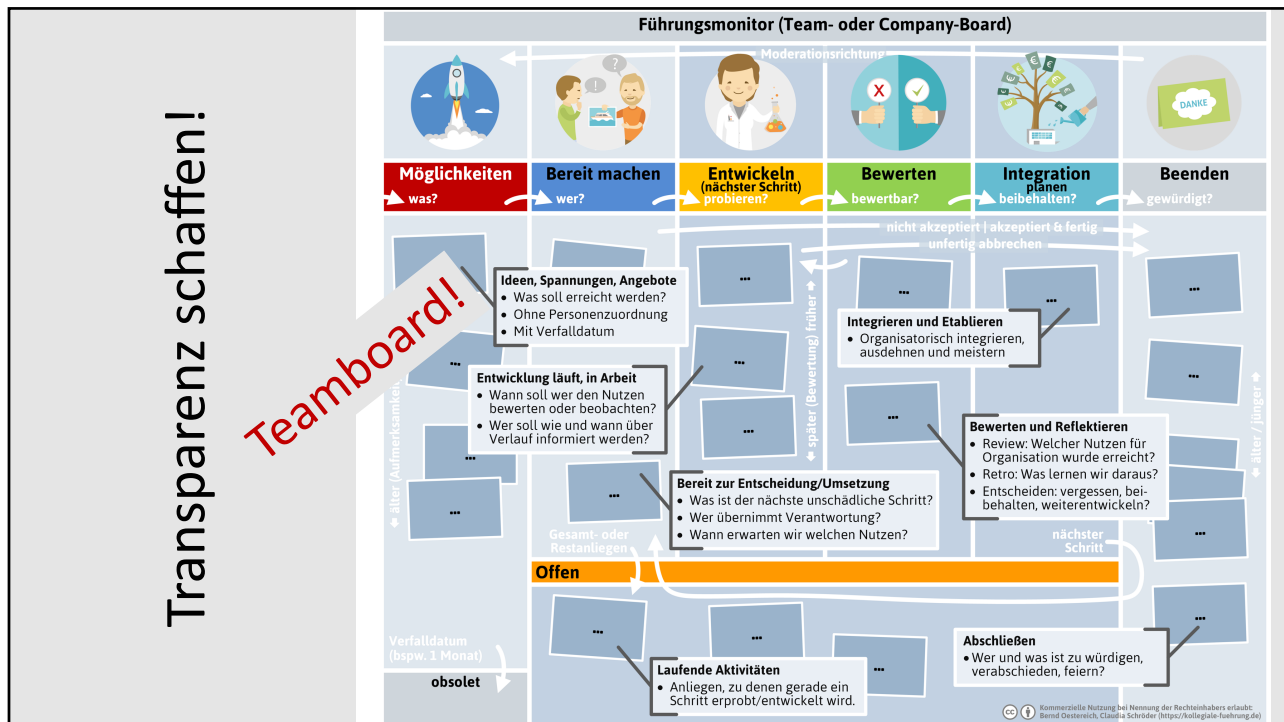


46

Unterschiede und Besonderheiten wichtiger kollegialer Entscheidungswerkzeuge							
Entscheidungswerkzeug	Fokus	Veto-Option	Objekt (Menge)	Teilnehmer (max. phys./elektr.)	Dauer	Moderation	Besonderheit
Aus der Mitte wählen	Ressourcen qualitativ optimieren	Möglich	Personen (n aus m)	3 – 20 (50 / 0)	0:01 – 0:05	Sehr einfach	Versuchsweise, Abbruch nach 5 Min.
Kollegiale Rollenwahl (Soziokratische Rollenwahl)	Ressourcen qualitativ optimieren	Nein	Personen (n aus m)	2 – 20 (40 / 80)	0:10 – 0:30	Einfach	Positives Feedback, breitere Machtverteilung
Widerstandsabfrage (Systemisches Konsensieren)	Einwände quantitativ minimieren	Möglich	Inhalte (1 aus n zzgl. Ist-Situation)	1 – 15 (40 / n)	0:01 – 0:15	Einfach	Einfachheit
Kollegiale Einwandintegration (Soziokratischer Konsent)	Einwände inhaltlich minimieren	Ja	Inhalt (ja/nein)	2 – 11 (20 / 0)	0:20 – 1:10	Anspruchsvoll	Hohe Entscheidungsqualität, Akzeptanz
Themenzentrierte Einwandintegration (TZI)	Einwände inhaltlich minimieren	Nein	Inhalt (ja/nein)	12 – 250 (250 / 0)	0:40 – 1:30	Aufwändig	Für große Gruppen
Konsultativer Fallentscheid (Konsultativer Einzelentscheid)	Einwände inhaltlich minimieren	Nein	Entscheidungsauftrag + Person (1)	1 (3 / 0)	Tage – Wochen	Mittel – anspruchsvoll	Effizient für kontroverse und anspruchsvolle Entscheidungen
Entscheidungsrat (Dynamic Facilitation)	Weisheit einer Gruppe nutzen	Nein	Inhalt (1 Thema)	4 – 10 (12 / 0)	Stunden – Tage	Anspruchsvoll	Ausgewogene und reife Lösungen für große Organisationen
Universelles Entscheidungsverfahren	Einwände quantitativ minimieren	Spezifisch pro Option möglich	Inhalte, Personen, Verfahren (n aus m)	2 – 15 (40 / n)	0:03 – 0:15	Einfach	Universalität, gut für Team-Board (Führungsmonitor)
Zustimmungsabfrage (Mehrfach-Bepunktung)	Zustimmung quantitativ maximieren	Nein	Personen oder Inhalte (1 aus n)	2 – 40 (60 / n)	0:10 – 0:30	Einfach	Einfachheit
Mehrheitsentscheidung (Einfach-Bepunktung)	Zustimmung quantitativ maximieren	Nein	Personen oder Inhalte (1 aus n)	2 – 60 (150 / n)	0:10 – 0:30	Einfach	Mäßige bis geringe Akzeptanz

© Im Wortsinn: Verhindernder oder verzögernder Einwand beachtenswert wichtiges Merkmal

47



Delegationsmatrix

Rahmenbedingungen kollegialer Führung (Delegationsmatrix)			
			
Verantwortungsbereich	Inhaber	Geschäftsführung	Kollegenschaft
Unternehmensstrategie	Management-Board der Holding		
Geschäftsplan (jährlich)		mit Vetooption für Kollegenschaft	
Geschäftsführung bestimmen	mit Vetooption für Kollegenschaft		
Personalbedarf festlegen		Vetooption	X
Neueinstellung von Kollegen			Einstellungsteams
Gehaltserhöhungen		X	
Urlaubs- und Dienstpläne			X
Kern- und Schichtarbeitszeiten			X
Lieferanten bestimmen			mit Vetooption für Geschäftsführung
Standardausgaben			X
Individuelle Ausgaben			X
Größere Investitionen			mit Vetooption für Geschäftsführung
	Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Bernd Oesterich, Claudia Schröder (https://kollegiale-fuehrung.de)		
			...

50

Verantwortung kann dann
übernommen werden, wenn
sie abgegeben wurde!

51

Delegationsstufen	Delegationsstufen aus Management 3.0	
	1. Mitteilen 	Wir teilen anderen unsere Entscheidung mit.
	2. Erklären 	Wir entscheiden und erklären anderen unsere Entscheidung.
	3. Konsultieren 	Wir holen uns Entscheidungspräferenzen ein und entscheiden dann selbst.
	4. Vereinbaren 	Wir treffen die Entscheidung gemeinsam, d.h. jeder von uns hat eine Vetomöglichkeit.
	5. Beraten 	Wir tragen mit Wissen oder Empfehlung bei und lassen dann den anderen entscheiden.
	6. Übertragen 	Wir übertragen jemand anderem die Entscheidung, möchten aber informiert bleiben.
	7. Delegieren 	Wir delegieren vollständig und müssen auch nicht mehr informiert werden.

Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt.
 Bernd Oestereich, Claudia Schröder (https://kollegiale-fuehrung.de)

52



Herzlichen Dank und bei weiteren Fragen:



+49 151 15896363



he@ideequadrat.org



<https://ideequadrat.org>



@hendrikepe

P.S.: Der #IdeeQuadrat Newsletter liefert kompakte Infos im Kontext von
New Work und zeitgemäßer Organisationsentwicklung für besondere Organisationen.
 Einfach auf <https://ideequadrat.org/newsletter/> anmelden!

53

Quellen



- <https://kollegiale-fuehrung.de/>
- Hofert, Svenja (2020): Führen in die postagile Zukunft. Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen. Wiesbaden: Springer.
- <https://www.thedive.com/de/the-loop-approach>
- <https://www.redforty2.com/deutsch/zellstrukturdesign/>