



Andreas Eilers

# Crashkurs Selbstorganisation in agilen Teams

Lösungen für eine wertschätzende Zusammenarbeit

1. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

<b>Print:</b> ISBN 978-3-648-15150-1	Bestell-Nr. 10665-0001
<b>ePub:</b> ISBN 978-3-648-15153-2	Bestell-Nr. 10665-0100
<b>ePDF:</b> ISBN 978-3-648-15155-6	Bestell-Nr. 10665-0150

Andreas Eilers

### **Crashkurs Selbstorganisation in agilen Teams**

1. Auflage, September 2021

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Bildnachweis (Cover): © Bloomicon, shutterstock

Produktmanagement: Jutta Thyssen

Lektorat: Maria Ronniger, Text+Design Jutta Cram

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Aufbruch in ein Zeitalter evolutionärer Zusammenarbeit</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Transformation der Sparkasse Bremen – ein Praxisbeispiel</b>	<b>17</b>
2.1	Ein Abschied und ein Neubeginn	17
2.2	Der Transformationsprozess beginnt	19
2.3	Warum machen wir das?	22
2.4	Feedback: So kamen die Maßnahmen bei der Belegschaft an	25
2.5	Endspurt: Die Sparkasse Bremen auf der Zielgeraden	27
<b>3</b>	<b>Entwicklung zur evolutionären Zusammenarbeit</b>	<b>33</b>
3.1	Traditionell vs. evolutionär	33
3.2	Standortbestimmung anhand von agilen Reifegraden	36
3.3	Potenziale neuer Organisationsmodelle	43
<b>4</b>	<b>Gründe für die Selbstorganisation</b>	<b>47</b>
4.1	Hierarchie fördert destruktive Verhaltensweisen	47
4.2	Wertewandel bei Mitarbeitenden	56
4.3	Komplexität durch Digitalisierung	60
4.4	Wunsch nach flexibleren Strukturen	64
4.5	Höhere Wachstumsraten durch Agilität	66
<b>5</b>	<b>Architektur selbstorganisierter Teams</b>	<b>69</b>
5.1	Mindset	73
5.2	Struktur	76
5.3	Rollen	78
5.4	Ziele	81
5.5	Prozesse	85
5.6	Arbeitsort	90
5.7	Arbeitszeit	94
5.8	Gehalt	100
5.9	Entscheidungen	103

5.10	Konflikte .....	105
5.11	Feedback .....	108
5.12	Regeln .....	115
<b>6</b>	<b>Selbstorganisation mit Workhacks .....</b>	<b>119</b>
6.1	Workhacks für mehr Zwischenmenschlichkeit .....	121
6.1.1	Star der Woche .....	122
6.1.2	Die stille Minute .....	124
6.1.3	Check-in .....	129
6.1.4	Improvisationstheater .....	131
6.2	Workhacks zur besseren Zusammenarbeit .....	137
6.2.1	Retrospektive .....	138
6.2.2	Team-Newsletter .....	143
6.2.3	Lösungsorientierung .....	145
6.2.4	Stärken stärken .....	147
6.3	Workhacks zum Treffen von Entscheidungen .....	150
6.3.1	Fist to five .....	153
6.3.2	Systemisches Konsensieren .....	156
6.3.3	Der konsultative Einzelentscheid .....	159
6.3.4	Integrativer Entscheidungsprozess .....	162
6.4	Workhacks zum Geben und Nehmen von Feedback .....	165
6.4.1	360-Grad-Feedback .....	168
6.4.2	Bistro-Feedback .....	171
6.4.3	Komplimentekarten .....	173
6.4.4	Gefühlskreis .....	175
6.5	Workhacks zum effizienteren Arbeiten .....	179
6.5.1	Kanban-Board .....	180
6.5.2	Daily Stand-ups .....	184
6.5.3	Timeboxing .....	186
6.5.4	Fokuszeit .....	189
<b>7</b>	<b>Integration selbstorganisierter Teams .....</b>	<b>193</b>
7.1	Organisationsebene .....	193
7.2	Teamebene .....	197
7.3	Individualebene .....	201

<b>8</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>205</b>
	Inspirationen und Danksagungen .....	209
	Literatur .....	211
	Stichwortverzeichnis .....	213
	Der Autor .....	219