

Inhalt

Vorwort	IX
Danke!	XI
Die Autoren	XV
Teil I: Selbstorganisation oder die Last der Freiheit	
<i>von Boris Glöger</i>	1
1 Manager im Ausnahmezustand	3
1.1 Die Dimensionen des Dilemmas	5
1.1.1 Die erste Dimension: die Effizienzfalle	6
1.1.2 Die zweite Dimension: Engagement	8
1.1.3 Die dritte Dimension: die demografische Struktur	10
1.1.4 Die vierte Dimension: sinnvolles Beteiligen oder verwöhnen?	12
1.2 Was das Führen heute sonst noch schwer macht	14
Teil II: Wie funktioniert Selbstorganisation?	
<i>von Dieter Rösner</i>	29
2 Selbstorganisation	31
2.1 Was ist Selbstorganisation?	33
2.1.1 Eine kurze Einführung in die Systemtheorie	33
2.1.2 Merkmale selbstorganisierter Systeme	35
2.1.3 Lernebenen der Selbstorganisation	39
2.2 Teamentwicklung und Selbstorganisation	43
2.2.1 Die Phasen der Teamentwicklung	45
2.2.2 Ein Stufenmodell für Maßnahmen zur Teamentwicklung	49
2.2.3 Aus dem Werkzeugkasten der Teamentwicklung	50
2.2.3.1 Die Wunderfrage	50
2.2.3.2 Technik der Mehrperspektivenfelder	52
2.2.4 Mehrperspektivität	53
2.3 Kollektive Kommunikation	58

2.4	Merkmale von High-Performance-Teams	63
2.5	Analyse- und Handlungsmodelle der Selbstorganisation	65
2.5.1	Ordnungsmuster in selbstorganisierten Systemen.....	65
2.5.2	Grundwerte als Orientierungsrahmen.....	71
2.6	Stellenwert von Macht und Hierarchie.....	77
2.7	Komplexität und Selbstorganisation	81

Teil III: Führen in agilen Organisationen

von Boris Glöger **87**

3	Führung – die Einladung zum Mitgestalten.....	89
3.1	Führung ist Selbstführung.....	92
3.2	Führung als Haltung.....	94
3.3	Das Setting bestimmen.....	98
3.4	Wie funktioniert Führung?	102
3.4.1	Anleiten in einem sich selbst organisierenden System	104
3.4.1.1	Respekt als Grundlage der lateralen Führung.....	107
3.4.1.2	Engagement braucht Bedeutung	108
3.4.1.3	Weiterentwicklung als Belohnung	112
3.4.1.4	Verbundenheit	115
3.4.2	Neues Führen lernen	117
3.4.2.1	Führungs werkzeug Gehirn	117
3.4.2.2	Mit SCARF emotional führen.....	127
3.4.2.3	Führen durch Zuhören	129
3.4.2.4	Positive Verstärkung.....	141
4	Die Kultur des Gelingens.....	145
4.1	Prinzip Nr. 1: Arbeit muss lustvoll sein	149
4.2	Prinzip Nr. 2: Wandlung zulassen	155
4.3	Prinzip Nr. 3: Jeder gibt immer sein Bestes	159
4.4	Prinzip Nr. 4: Jeder führt sich selbst in völliger Autonomie.....	166
4.5	Prinzip Nr. 5: Fragen sind mein Potenzial – Nichtwissen ist meine Ressource.....	168
4.6	Prinzip Nr. 6: Erfolgsgeschichten erzählen	169
4.7	Prinzip Nr. 7: Sei optimistisch!	171
4.8	Die Rolle des Sinns – Strategie	172
4.9	Führung vorleben	174
5	Strukturen schaffen.....	177
5.1	Meeting- und Gesprächsformate	179
5.1.1	Open-Space-Technologie	189
5.1.1.1	Das Gesetz der zwei Füße.....	190
5.1.1.2	Wer auch immer zu einem Meeting kommt, es sind die richtigen Menschen.....	192

5.1.1.3	Was auch immer passiert, es ist das Einzige, was passieren konnte.....	193
5.1.1.4	Wann auch immer es beginnt, es ist die richtige Zeit.....	194
5.1.1.5	Es ist zu Ende, wenn es zu Ende ist	195
5.1.1.6	Den Meeting-Rahmen setzen.....	195
5.1.2	Appreciative Inquiry	195
5.1.2.1	Das konstruktivistische Prinzip	197
5.1.2.2	Das Simultanitäts-Prinzip	198
5.1.2.3	Das poetische Prinzip.....	198
5.1.2.4	Das antizipatorische Prinzip	199
5.1.2.5	Das ganzheitliche Prinzip	200
5.1.2.6	Das Selbsterfüllungsprinzip	201
5.1.2.7	Das Prinzip der Freiwilligkeit	202
5.1.2.8	Appreciative Inquiry als Struktur.....	202
5.1.2.9	Appreciative Inquiry im Führungsalltag	207
5.1.3	Dynamic Facilitation	208
5.1.3.1	Ablauf der Dynamic Facilitation	210
5.1.3.2	Dynamic Facilitation im Führungsalltag	212
5.2	Meetingformate für verteilte Teams	215
5.3	Organisationsstrukturen	219
5.3.1	Talentmanagement.....	221
5.3.2	Produktmanagement	222
5.3.3	Entscheidungsstrukturen erzeugen und leben	223
6	Anerkennungssysteme	225
6.1	Systematische Anerkennung.....	227
6.1.1	Commitment einfordern	229
6.1.2	An Lösungen mitarbeiten	231
6.1.3	Rituale leben	232
6.2	Schädliche Anreizsysteme	234
6.3	Systematische Anerkennung durch die Gruppe	237
7	Die Erlaubnis zu versagen	239
Literatur	241
Stichwortverzeichnis	245