

Inhalt

Vorwort	IX
----------------------	-----------

Danke!	XI
---------------------	-----------

Die Autoren	XV
--------------------------	-----------

Teil I: Selbstorganisation oder die Last der Freiheit

<i>von Boris Gloger</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

<i>von Boris Gloger</i>	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	Führungswerkzeug 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