

boris GLOGER
dieter RÖSNER

SELBST- ORGANISATION BRAUCHT FÜHRUNG

Die einfachen
Geheimnisse
agilen Managements



HANSER

Bleiben Sie auf dem Laufenden!



Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter



www.hanser-fachbuch.de/newsletter



Hanser Update ist der IT-Blog des Hanser Verlags mit Beiträgen und Praxistipps von unseren Autoren rund um die Themen Online Marketing, Webentwicklung, Programmierung, Softwareentwicklung sowie IT- und Projektmanagement. Lesen Sie mit und abonnieren Sie unsere News unter



www.hanser-fachbuch.de/update



Stimmen zu diesem Buch

„Ich bin ein überzeugter Verfechter des agilen Managements und agiler Methoden in der Softwareentwicklung. Neben allen Vorteilen sehe ich täglich die Herausforderungen. Teams erfüllen die Erwartungen an die Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme nicht so, wie erhofft. Aber was sind die konkreten Erwartungen? Wie viel Eigenverantwortung ermöglicht Wachstum und Innovation? Was kann und muss ich ändern? Boris Gloger und Dieter Rösner greifen ein Thema auf, über das jeder agile Manager nach den positiven Erfahrungen stolpert. Und sie diskutieren Fragen, mit denen wir uns nach dem Stolpern wieder fangen können.“

*Christian Popp, Leiter IT, Geschäftsbereich Risk Management, arvato Financial Solutions,
Baden-Baden*

„Boris Gloger und Dieter Rösner gelingt es hervorragend, sowohl der Selbstorganisation also auch der Führung auf den Grund zu gehen. Sie beleuchten die Herausforderungen aus eigener Erfahrung und mit sprechenden Beispielen ihrer Kunden. Die Generation Y braucht vor allem Sinn, damit Selbstorganisation möglich wird. Unsere Aufgabe ist, dafür ideale Rahmenbedingungen zu schaffen und Sehnsucht zu wecken. Wie das funktioniert, beschreiben Boris Gloger und Dieter Rösner eloquent und kompetent. Lesenswert!

Harald R. Preyer, Geschäftsführer, EUCUSA GmbH

„Es gibt viele Bücher über Teamentwicklung, genauso wie über Scrum und Führung. In diesem Buch zeigen Boris Gloger und Dieter Rösner zum ersten Mal die Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen diesen Elementen und beleuchten die Königsklasse: selbstorganisierte Teams. Jeder, der einmal in der Praxis versucht hat, ein solches Team zu erschaffen, wird sich wiederfinden und die Hintergründe verstehen. Jeder, der ein solches Team formen möchte, findet die notwendigen Grundlagen und praktischen Tipps.“

Tim Hageman, Vice-President eBusiness Germany, CGI Deutschland

Boris Gloger
Dieter Rösner

Selbstorganisation braucht Führung

Die einfachen Geheimnisse
agilen Managements

HANSER

Boris Gloger, Wien
Kontakt: boris.gloger@borisgloger.com

Dieter Rösner, Feucht
Kontakt: dieter.roesner@borisgloger.com

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2014 Carl Hanser Verlag München, www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Redaktion: Dolores Omann, Wien

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Herstellung: Irene Weihart

Layout: Manuela Treindl, Fürth

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Ausstattung patentrechtlich geschützt. Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-43828-6

E-Book-ISBN: 978-3-446-44122-4

Inhalt

Vorwort	IX
Danke!	XI
Die Autoren	XV

Teil I: Selbstorganisation oder die Last der Freiheit

von Boris Gloger **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?

von Dieter Rösner **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 Gloger87

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

Vorwort

*„You've got to find what you love. And that is as true for your work as it is for your lovers.
Your work is going to fill a large part of your life,
and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work.
And the only way to do great work is to love what you do.
If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle.“*

Steve Jobs vor Absolventen der Stanford University am 12. Juni 2005

Führungskräftetrainings boomen ungebremsst und mindestens jeder zweite Topmanager lässt sich businesscoachen. Der Druck steigt nicht nur in den Chefetagen, auch auf den Ebenen des mittleren Managements wird die Angst zur Quelle von Entscheidungen. Manche Manager ertragen es nicht mehr, springen von Hochhäusern oder erhängen sich in Hotelzimmern. Warum wächst die Angst?

Weil wir noch immer einen Gotteskomplex mit uns herumschleppen. Noch immer glauben wir daran, dass eine allwissende Person alle Antworten auf die brennendsten Fragen haben muss. Es sieht so aus, als hätten die Führungswerkzeuge der traditionellen Managementlehre den Manager ins Abseits gestellt. Die Haltung hinter diesen Werkzeugen, die antiquierten Konzepte und die vielen unnatürlichen, einstudierten Verhaltensweisen haben Organisationen vielleicht fit für das gemacht, was ist – aber nicht für das, was sein wird.

Erkennbar ist das an den überquellenden Terminkalendern von Managern, die von einem Meeting ins nächste hetzen. Wer mit ihnen in Ruhe reden will, muss Termine Monate im Voraus buchen. Wenn Manager reden, dann mehr mit ihresgleichen – mit anderen Managern – als mit ihren Mitarbeitern. Nie haben sie Zeit und sie treffen entweder übereilte oder gar keine Entscheidungen. Das bereitet den Menschen keinen Spaß und Organisationen macht es unproduktiv und langsam.

Dieses Buch soll Managern wieder mehr Zeit verschaffen. Nicht mit einem neuen Managementsystem oder mit einem neuen und besseren Zeit-Management-System, sondern mit einem neuen Verständnis von Führung. Einem Verständnis, das auch die Mitarbeiter in die Pflicht nimmt, weil es Managern erlaubt, Verantwortung zu teilen und sich auf die Menschen zu verlassen, die mit ihnen arbeiten. Ist dieses Verständnis einmal etabliert und gelebt, übernimmt jeder in einem Unternehmen Verantwortung. Dadurch verändert sich die Aufgabe des Managements wie von selbst: Statt Kennzahlen zu kontrollieren, hilft das Management den Menschen dabei, ihre Potenziale zu entfalten. Dem einzelnen Manager bringt dieses neue Selbstverständnis ein kostbares Gut zurück: Zeit. Zeit, um mit den Kollegen ohne Termin zu reden, sie zu führen und ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation zu unterstützen.

In **Kapitel 1** untersuchen wir die Herausforderungen, vor denen das Management heute steht. Wir zeigen, dass Manager in den kommenden Jahren mit Menschen arbeiten werden, die vordergründig völlig andere Einstellungen, Bedürfnisse und Antriebe haben, als die Generation der Baby Boomer sie hatte. Trotzdem hat die Generation Y aber die gleichen Bedürfnisse nach Anerkennung und Verbundenheit wie alle Menschen.

Dieter Rösner erklärt in **Kapitel 2** das Phänomen Selbstorganisation. Was ist Selbstorganisation, wie funktioniert Selbstorganisation und wie kann Selbstorganisation als Lernchance begriffen werden? In diesem grundlegenden Kapitel werden die Weichen für das Verständnis gestellt, dass sich alle Systeme immer selbst organisieren, aber es dabei immer in die Richtung geht, die man bewusst oder unbewusst vorgibt.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit Führung als Haltung. Was ist der Zweck von Führung? Welche einfachen Führungswerkzeuge gibt es, um Selbstorganisation leben zu können? Was ist dabei die Aufgabe der Führungskraft?

Kapitel 4 ist ein zentrales Kapitel, denn es bringt Ihnen die Prinzipien einer Kultur des Gelingens nahe. Wir untersuchen die Aufgabe von Führung, die Prinzipien dieser Kultur einzuführen und diese auch einzuhalten, sie als Modell vorzuleben.

Wie es gelingen kann, diese Prinzipien strukturell zu etablieren, ist das Thema von **Kapitel 5**. Wie können Prinzipien wie Freiwilligkeit in die tägliche Arbeit einfließen?

Kapitel 6 zeigt Ihnen, wie Sie Anerkennung leben können. Wie gelingt es Ihnen, dass sich Ihre Mitarbeiter daran ausrichten, was gut für sie selbst und damit für die Organisation als Ganzes ist?

Beim Schreiben dieses Buchs haben wir uns von unseren eigenen Erfahrungen leiten lassen. Wir reden an vielen Stellen über uns, von dem, was uns passiert ist und wie wir diese Situationen gemeistert haben. In diesen Momenten haben wir für uns gültige Lösungen gefunden, deren Wirkungsweisen sich aber verallgemeinern lassen. Wir hoffen, dass sie zu Beispielen werden, von denen Sie lernen können. Wenn es uns gelingt, dass sich Menschen – auch die Manager – „gesund arbeiten“, wenn sie glücklich und erfüllt nach Hause gehen, wenn sie sich in der Organisation wertvoll und geborgen fühlen, dann werden sie dieses Gefühl, diese Einstellungen und diese Haltung auch an ihre Familien, Freunde und Bekannte weitergeben. Nicht zuletzt Ihre Kunden werden beginnen, Ihre Organisation zu schätzen, und immer wieder mit Ihnen in Kontakt treten wollen. Mit glücklichen Menschen will man arbeiten und von ihnen will man kaufen. Die Aufgabe, die Manager im 21. Jahrhundert haben, ist keine geringere als die totale Veränderung unserer Organisationen und damit unserer Gesellschaft. Das wird uns nur zusammen gelingen.

„Community building first, decision making second“ ist das Leitmotiv dieses Buchs. Wir würden uns daher freuen, wenn Sie uns wissen lassen, ob unsere Ideen für Sie hilfreich waren.

Laxenburg bei Wien und Feucht im Juli 2014

Boris Gloger und Dieter Rösner

Danke!

Ein Dankeschön von Boris

Ausgeschrieben. Alles gesagt. Bis auf eines: Danke. Ein herzliches Dankeschön an die Menschen, die mit mir den Weg zur Selbstorganisation gegangen sind – ohne sie wäre dieses Buch nie möglich gewesen.

Alles begann mit meinem Freund Dieter Rösner. Wäre er nicht gewesen, hätte ich vor 22 Jahren nicht die Welt des Trainings und der Moderation betreten. Er hat mir gezeigt, wie man moderiert und Menschen bei Lernprozessen begleitet. Jetzt hat er gemeinsam mit mir dieses Buch geschrieben. Für die vielen Gespräche, das Vertrauen und deine Zuneigung möchte ich mich ganz herzlich bei dir bedanken.

Mein Coach und Freund Michael Rainer hat mir den Weg in die Welt der Gefühle und Emotionen geöffnet. Ohne seine seit vielen Jahren anhaltende Unterstützung wären viele meiner Erfolge – auch in der Führung von Menschen – nicht möglich gewesen. Dafür umarme ich dich im Geiste und sage danke.

Für die vielen Fehler, die ich beim Führen meines eigenen Teams gemacht habe, möchte ich mich bei meinen Kolleginnen und Kollegen entschuldigen und mich gleichzeitig bei ihnen bedanken: für eure Anregungen, euer Feedback und dafür, dass ihr das, woran wir glauben, jeden Tag ein bisschen mehr Wirklichkeit werden lasst – Hélène Valadon, Kristina Klessmann, Dr. Bernd Krehoff, Stephanie Gasche, Kristina Barisic, Katja Keller, Damla Koc, Karl Bredemeyer, Christoph Bedürftig, Frank Janisch und ganz besonders Petra Oberle, die mich die letzten zehn Jahre auf meinem Weg sehr unterstützt hat. Danke an jene Menschen, die durch hervorragende Arbeit im Hintergrund unsere eigene agile Organisation erst ermöglichen: Bernadette Christ, Kristina Fierus und Karin Seyfried. Ohne euren ständigen Einsatz wäre es nicht möglich gewesen, dieses Buch zu schreiben.

Anton Jessner, dir danke ich für dein erstklassiges Feedback und deine Gedanken zu diesem Buch.

Besonders danke ich auch den Menschen hinter den Kommunikationslotsen: Holger Scholz, Nicole Hackenberg, Dirk Blumberg und Roswitha Vesper. Eure etwas andere, aber sehr klare Haltung zum Thema Facilitation und zum Umgang mit Menschen hat mich tief beeindruckt und mir die Chance gegeben, viele Bilder für dieses Buch in Begriffe zu fassen.

Wir stehen als Autoren immer auf den Schultern der vielen Menschen, die ihre Gedanken an anderer Stelle aufgeschrieben haben. Besonders möchte ich Simon Sinek und Jim Rough dafür danken, dass sie die Emotionen wieder zurück in die Führung gebracht haben. Ohne ihre Arbeiten wäre moderne Führung gar nicht möglich. Sie sind Pioniere und für ihre Mühe danke ich ihnen von Herzen.

Dieses Buch ist nicht nur das Werk von Dieter und mir. Ohne ein Team, das mich während des Schreibens betreut hat, wäre es nicht möglich gewesen, dieses Buch in so kurzer Zeit fertigzustellen: Dolores Omann ist meine Editorin und erste Kritikerin. Janine Frensemeyer nimmt mir als Assistentin viel Arbeit ab und schaufelt meinen Kalender frei. Das Team des Hanser Verlags: Vielen Dank für die Unterstützung und das Vertrauen in meine Fähigkeiten als Autor! Brigitte Bauer-Schiewek, Irene Weillhart und Kristin Rothe, die sich rührend um die Produktion und Vermarktung des Buchs kümmern.

Meinen Kunden – von denen einige mittlerweile zu Freunden geworden sind – möchte ich an dieser Stelle ein ganz großes Dankeschön aussprechen. Ohne euer Vertrauen in unsere Fähigkeiten wären viele unserer Erfahrungen gar nicht möglich gewesen. Vielen Dank dafür, für das Lesen von Probekapiteln und euer Feedback: Dr. Christoph Pedain, Alexander Jakob, Peter Erni, Claudius Burkhardt, Dr. Carsten Bernhard, André Stark, Dirk Böhme, Christian Popp, Markus Theilen, Mario Feldkamp und viele mehr. Danke.

Ein unendlich großes Dankeschön geht an meine Frau Kathrin Gloger. Sie war in den letzten Jahren in jeder Führungskrise, bei jeder der vielen Erfahrungen, die ich machen durfte, für mich da. Sie hat darauf aufgepasst, dass ich auch beim Schreiben die Welt um mich herum, unsere Freunde und Familie nicht vergesse. Danke. Ich liebe dich.

Ein Dankeschön von Dieter

Es ist geschafft. Vieles konnte ich beschreiben, das mir am Herzen liegt. Als leidenschaftlicher Teamplayer weiß ich, dass ich mich bei vielen Menschen bedanken kann, die mich in vielerlei Hinsicht berührt, beeindruckt und unterstützt haben.

Zu Beginn danke ich vor allem meinem langjährigen Freund, Partner und Kollegen Herbert Namokel. Er hat mir vor mehr als 25 Jahren den entscheidenden Anstoß gegeben, vom Dasein als Angestellter in die oft stürmischen Gewässer der Selbstständigkeit als Trainer, Coach und Berater zu segeln. Er hat mich an der Gründung unseres Trainings- und Beratungsunternehmens CONTRAIN GmbH beteiligt und war mein geschätzter Partner als Geschäftsführer. Vieles von dem, was meine Professionalität noch heute ausmacht, hat er mir gezeigt, vorgezeigt und mit mir gemeinsam reflektiert. Und vor allem war er mir ein Vorbild dafür, wie man als Dienstleister seine Kunden wertschätzt und sie in ihrer Selbstorganisation begleitet. Danke für die Herzlichkeit und den Humor, den ich immer sehr genossen habe.

Durch die erneute Begegnung mit Boris Gloger hat meine langjährige Profession ganz unerwartet eine neue und sehr lebendige Färbung bekommen. Danke dafür, Boris, dass ich dich auf den spannenden Wegen deines noch jungen Unternehmens von Anfang an in vielfältigen Funktionen begleiten konnte – als Coach, Mentor, Kooperationspartner, Moderator, Trainer, mentaler Sparringpartner und als Freund. Und danke, dass du als erfahrener Autor mich ermutigt hast, dieses Buch mit dir zu verfassen – zu einem Thema, das mir und dir sehr am Herzen liegt.

Danke allen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Kunden von Boris Gloger Consulting für das Vertrauen, für die positiven Resonanzen auf meine Ideen und für die erfrischende Kooperation.

Viele wertvolle Erfahrungen, die sich in meinem Beitrag zu diesem Buch wiederfinden, sind in gemeinsamen Projekten als Berater und Trainer mit den Kollegen des CONTRAIN Teams aus Hanau entstanden. Danke dafür an Matthias Mantz, Anja Burkhard, Gudrun Kreisl, Heike Fischer, Monika Görlitz-Kajser und Thomas Eggeling.

Eine entscheidende Station auf meinem Weg zum Coach war meine Ausbildung als Supervisor bei Astrid Schreyögg und Hilarion Petzold. Ich sage danke dafür, erfahren zu haben, dass die Welt aus vielen verschiedenen Perspektiven zu betrachten ist. Hier habe ich Wesentliches dazugelernt, um mit vielfältigen Theorien, Methoden und Techniken die Prozesse der Selbstorganisation mitgestalten zu können. Und auch die Art, wie hier gelehrt wurde, war ein Modell für meine individuelle Selbstorganisation als Trainer und Coach.

Mit vielen meiner Kunden arbeite ich seit mehr als 15 Jahren zusammen. Ihnen gilt mein Dank für ihr Vertrauen und dafür, dass sie mir die Möglichkeit gaben und geben, immer wieder mit interessanten Themen zu arbeiten, wertvolle Menschen kennenzulernen und intensive Kontakte aufbauen zu können.

Viel von meiner Erdung, meinem Verständnis von Führung und der Bewältigung akuter Krisen in der Selbstorganisation verdanke ich den „schwierigen“ jungen Menschen aus dem Heim. Danke für die vielfältigen Widerstände und vor allem für die oft unbändige Lebensenergie. Sie hat abgefärbt.

Ohne Wenn und Aber gilt mein ganz besonderer Dank meiner wundervollen Frau Monika Rösner, die mich seit mehr als 40 Jahren in jeder meiner Lebens- und Arbeitsphasen unterstützt und motiviert. Und ebenso danke ich meinen beiden tollen Kindern Nina und Nico, die mir immer wieder bewusst gemacht haben, wofür es sich lohnt, mit Lust zu arbeiten.

Last but not least möchten wir beide *Ihnen*, unseren Lesern, für die großartige Unterstützung während des Schreibens danken. Es war toll, auf Facebook von euch zu lesen, dass ihr auf unser Buch gespannt seid. Es ist toll zu wissen, dass euch interessiert, was wir zu sagen haben. Danke und erzählt es weiter, wenn euch gefallen hat, was ihr gelesen habt.

Lasst uns gemeinsam einem neuen Führungsverständnis den Weg bahnen!

