

# Vorwort zur 3. Auflage

Agiles Arbeiten, agiles Management, Design Thinking, DevOps, Scrum – ja, die großen agilen Transformationen bestimmen in vielen Unternehmen mittlerweile den Alltag von Managerinnen und Managern. Ständig wird von der VUCA-Welt und disruptiven Innovationen gesprochen, doch wir alle haben seit Februar 2020 am eigenen Leib erfahren, was das tatsächlich bedeutet. Das Wirtschafts- und Arbeitsleben hat sich schlagartig gewandelt. Während viele Unternehmen bereits erkennen, dass diese Veränderungen dauerhaft sind, wird in einigen anderen noch immer gehofft, dass sich das „New Normal“ nach der Pandemie irgendwie wieder verflüchtigt und wir zum „Old Normal“ zurückkehren werden. Tatsache ist: Durch die Pandemie hat sich gezeigt, dass Menschen durchaus in der Lage sind, selbstorganisiert zu arbeiten und ihre Leistung auch vom Küchentisch aus zu erbringen – sogar, wenn sie nebenbei ihre Kinder beaufsichtigen müssen. Den Kontrollfreaks unter den Managerinnen und Managern gehen damit allmählich die Argumente gegen das Homeoffice aus.

Wer in seiner Haltung als Führungskraft vor der Pandemie bereits unsicher war, war es während der Pandemie noch mehr. Doch ob traditionelle oder agile Führungskraft – allen hat sich in dieser speziellen Situation die Frage gestellt: Wie führt man Teams, ja ganze Organisationen remote? Was müssen Führungskräfte beherrschen, um für diese Form der Zusammenarbeit die richtige Balance zwischen Steuerung und Loslassen zu finden?

Unsere Erfahrung in den letzten beiden Jahren hat eindeutig gezeigt, dass selbstorganisierende Teams, die nach agilen Managementmethoden arbeiten, effektiver und mit weniger Reibungsverlusten durch die Pandemie und den Wirtschaftswandel gekommen sind. Doch wir haben auch gesehen, dass sich Whiteboard-Systeme wie Miro, Planungstools wie Trello oder MS Planner und selbst Videochat-Tools wie Zoom oder Webex nur dann effektiv einsetzen lassen, wenn die Führungskräfte auf die Energie, Motivation und Bereitschaft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen, statt sie in alte Managementmodelle zu zwingen, die im Homeoffice nicht mehr funktionieren. Der Reflex, Teams so schnell wie möglich wieder ins Büro zurückzubeordern, war schon vor der Pandemie kontraproduktiv, und jetzt ist er es erst recht.

Bei borisgloger consulting haben wir in den ersten Monaten der Pandemie selbst erlebt, was bei der Remote-Führung von Teams gut klappt und was nicht. Wir sind dankbar dafür, dass wir gestärkt aus dieser Zeit hervorgegangen sind. Ich nehme für uns in Anspruch, dass wir ein agiles Unternehmen sind, aber war es für uns deswegen ausschließlich ein Honiglecken? Diese dritte Auflage von „Selbstorganisation braucht Führung“ haben wir um unsere eige-

nen Erkenntnisse und Lösungen, die wir aus den Auf's und Abs im praktischen Remote-Versuch gewonnen haben, erweitert. Dieter Rösner spricht in diesem Zusammenhang das Thema „Mut“ an und ich gehe ausführlicher auf das Thema „Gehalt“ und den Umgang mit Minderleistung im Team ein.

Die Reaktionen auf unser Buch zeigten gerade in der heißen Phase der Pandemie, dass die Vorgehensweisen, die Dieter Rösner und ich in den ersten beiden Auflagen skizziert haben, tatsächlich funktionieren. Viele Führungskräfte haben mit diesem Buch einen Weg gefunden, wie sie in diesen spannenden Zeiten Organisationen und Teams führen und den Menschen damit Halt und Zuversicht geben können. Das nehmen wir mit besonderer Freude wahr.

Auch bei borisgloger consulting in Deutschland und bei borisgloger professionals in Wien konnten wir auf Basis der vielen Einsichten in diesem Buch eine Gemeinschaft von Menschen aufbauen, die sich gegenseitig unterstützen und allen die Möglichkeiten gibt, sich so zu entfalten, wie es für sie gut ist. Das ist, wie wir finden, die eigentliche Leistung, die Führungskräfte heute erbringen müssen: Orte zu schaffen, wo sich Menschen gerne einbringen und beim Tun etwas für sich mitnehmen. Einen Ort, der Menschen die psychologische Sicherheit und Zuversicht gibt, um die nächsten Herausforderungen zu meistern.

Boris Gloger

*Moosbrunn bei Wien, Januar 2022*

# 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 bald 30 Jahren nicht die Welt des Trainings und der Moderation betreten. Er hat mir gezeigt, wie man moderiert und Menschen bei Lernprozessen begleitet. Es erfüllt mich daher mit immenser Freude, dass „Selbstorganisation braucht Führung“, diese Bündelung unserer Erkenntnisse aus allen diesen gemeinsamen Jahren, bereits zum dritten Mal neu aufgelegt wird. 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.

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.

Auch die dritte Auflage konnte nur rechtzeitig fertiggestellt werden, weil es viele Menschen gibt, die hinter den Kulissen für den Erfolg arbeiten. Allen voran Dolores Omann, meine Editorin und erste Kritikerin. Sie fragt unzählige Male nach, was ich eigentlich meine, und unterstützt mich dadurch, meine Gedanken so klar zu formulieren, dass sie bei Ihnen ankommen.

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 fantastisch 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 rund 30 Jahren den entscheidenden Anstoß gegeben, vom Dasein als Angestellter in die oft stürmischeren 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. 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 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, Kundinnen und Kunden von borisgloger 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, 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 45 Jahren in jeder meiner Lebens- und Arbeitsphasen unterstützt und motiviert. 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 Leserinnen und Lesern, für die großartige Unterstützung danken. 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!

