

# **INHALTS- VERZEICHNIS**

<b>Einführung: Die Entstehung eines neuen Organisationsmodells . . . . .</b>	<b>17</b>
Die Grenzen unseres gegenwärtigen Organisationsmodells . . . . .	19
Die Fragen, durch die die Recherche für dieses Buch ausgelöst wurde . . . . .	21
Organisationen im Laufe der Evolution . . . . .	22
Empirische Forschung – was uns die Pioniere lehren können . . . . .	23
Warnhinweis . . . . .	25
Notwendige Bedingungen . . . . .	26
<b>Kapitel 1: Eine entwicklungsgeschichtliche Perspektive . . . . .</b>	<b>27</b>
<b>1.1 Paradigmenwechsel: Organisationsmodelle in Vergangenheit     und Gegenwart . . . . .</b>	<b>29</b>
Das reaktive Paradigma . . . . .	32
Das magische Paradigma . . . . .	33
Das tribale impulsive Paradigma . . . . .	33
Tribale Organisationen . . . . .	34

Das traditionelle konformistische Paradigma .....	35
Traditionelle Organisationen .....	37
Das moderne leistungsorientierte Paradigma.....	42
Moderne Organisationen .....	44
Das postmoderne pluralistische Paradigma .....	50
Postmoderne Organisationen .....	52
Von tribal zu postmodern: die Koexistenz von Organisationsmodellen .....	56
<b>1.2 Über die Stufen der Entwicklung.....</b>	<b>59</b>
Die Komplexität der menschlichen Evolution .....	60
Der Übergang in neue Stufen .....	62
Die Anwendung der Stufenentwicklung in Organisationen .....	63
Der Zug der Führung – nach unten und oben .....	64
<b>1.3 Das integrale evolutionäre Paradigma (Petrol) .....</b>	<b>66</b>
Die Ängste des Egos in den Griff bekommen .....	67
Innere Stimmigkeit als Kompass.....	68
Das Leben als Reise der Entfaltung .....	68
Auf Stärken aufbauen.....	70
Angemessener Umgang mit Widrigkeiten .....	70
Weisheit jenseits von Rationalität.....	71
Die Suche nach Ganzheit .....	73
Ganzheit in der Beziehung zu anderen .....	74
Ganzheit in der Verbundenheit mit dem Leben und der Natur .....	74
Was das für evolutionäre Organisationen bedeuten könnte .....	75
<b>Kapitel 2: Die Strukturen, Praktiken und Kulturen evolutionärer Organisationen .....</b>	<b>77</b>
<b>2.1 Drei Durchbrüche und eine Metapher .....</b>	<b>79</b>
Eine neue Metapher: Organisationen als lebendige Systeme.....	79
Die drei Durchbrüche von evolutionären Organisationen .....	80
Die Organisationen, die in der Recherche untersucht wurden .....	81
<b>2.2 Selbstführung (Strukturen).....</b>	<b>86</b>
Ein Fallbeispiel: von modern zu integral .....	88
Selbstführende Teams .....	90
Unglaubliche Ergebnisse .....	92
Kein Vorgesetzter .....	93
Kein mittleres Management .....	95
Stark reduzierte Unterstützungsfunctionen .....	98

Arbeiter werden zu Führenden .....	102
Kein Vorstand, wenig Besprechungen .....	105
Koordination und Wissensaustausch zwischen den Teams .....	107
Vertrauen versus Kontrolle .....	110
Die Energie des Vertrauens .....	113
Projekte .....	114
Die Skalierung für zehntausende Mitarbeiter .....	118
Freiwillige Arbeitsgruppen .....	121
Kein Organigramm, keine Stellenbeschreibung, keine Stellenbezeichnung .....	123
Selbstführende Schüler, Lehrer und Eltern – eine evolutionäre Schule .....	126
<b>2.3 Selbstführung (Prozesse) .....</b>	<b>133</b>
Entscheidungsfindung – der Beratungsprozess .....	134
Entscheidungsfindung in Zeiten der Krise .....	138
Einkauf und Investitionen .....	142
Explizite Annahmen .....	143
Interne Kommunikation .....	147
Konfliktlösung .....	150
Die Definition und Verteilung der Rollen .....	152
Leistungsmanagement auf der Teamebene .....	163
Individuelles Leistungsmanagement .....	165
Kündigungen .....	167
Vergütung und Anreize .....	171
Zusammenfassung – die Strukturen, Prozesse und Praktiken der Selbstführung .....	177
<b>2.4 Die Suche nach Ganzheit (Allgemeine Praktiken) .....</b>	<b>187</b>
Mit unserem Menschsein arbeiten .....	190
Sichere und offene Arbeitsumgebungen .....	191
Räume zur Reflexion .....	201
Storytelling .....	206
Besprechungen .....	210
Umgang mit Konflikten .....	213
Gebäude und Statussymbole .....	216
Ökologisches und soziales Engagement .....	219
<b>2.5 Die Suche nach Ganzheit (Personalprozesse) .....</b>	<b>224</b>
Neueinstellung .....	225
Onboarding .....	227

Weiterbildung .....	230
Stellenbeschreibungen, Stellenbezeichnungen und Karriereplanung .....	233
Verpflichtungen, Arbeitsstunden und Flexibilität .....	234
Feedback und Leistungsmanagement .....	236
Kündigung und Entlassung .....	241
Zusammenfassung – Praktiken und Prozesse, die die Ganzheit unterstützen .....	243
<b>2.6 Auf den evolutionären Sinn hören .....</b>	<b>247</b>
Konkurrenz, Marktanteile und Wachstum .....	249
Gewinne .....	251
Entscheidungsfindung durch das Hören auf den evolutionären Sinn .....	255
Praktiken, um auf den evolutionären Sinn zu hören .....	258
Strategie als organischer Prozess .....	264
Produktangebote und Marketing .....	265
Planung, Budgetierung und Controlling .....	267
Veränderungsmanagement .....	274
Kunden, Zulieferer und Informationsfluss .....	275
Sinnvolles Stimmungsmanagement .....	277
Der individuelle Sinn und der Sinn der Organisation .....	279
Zusammenfassung – auf den evolutionären Sinn hören .....	282
<b>2.7 Weitverbreitete kulturelle Eigenschaften .....</b>	<b>286</b>
Wie Kultur, Systeme und Weltsichten miteinander interagieren: die vier Quadranten .....	288
<b>Kapitel 3: Die Emergenz evolutionärer Organisationen .....</b>	<b>299</b>
<b>3.1 Notwendige Bedingungen .....</b>	<b>301</b>
Leitendes Management .....	304
Den Raum halten .....	305
Vorbildfunktion für die drei Durchbrüche evolutionärer Organisationen .....	308
Und ansonsten: ein Kollege wie jeder andere .....	314
Vorstand und Eigentümer .....	319
Notwendig, aber nicht ausreichend .....	325
<b>3.2 Die Gründung einer evolutionären Organisation .....</b>	<b>328</b>
Übergreifende Annahmen und Werte .....	330
Drei Praktiken zur Selbstführung .....	331
Vier Praktiken zur Ganzheit .....	332
Zwei Praktiken zum evolutionären Sinn .....	334

