

INHALTS- VERZEICHNIS

Einführung: Die Entstehung eines neuen Organisationsmodells	17
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
Kapitel 1: Eine entwicklungsgeschichtliche Perspektive	27
1.1 Paradigmenwechsel: Organisationsmodelle in Vergangenheit und Gegenwart	29
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
1.2 Über die Stufen der Entwicklung	59
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
1.3 Das integrale evolutionäre Paradigma (Petrol)	66
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
 Kapitel 2: Die Strukturen, Praktiken und Kulturen evolutionärer Organisationen	 77
2.1 Drei Durchbrüche und eine Metapher	79
Eine neue Metapher: Organisationen als lebendige Systeme	79
Die drei Durchbrüche von evolutionären Organisationen	80
Die Organisationen, die in der Recherche untersucht wurden	81
2.2 Selbstführung (Strukturen)	86
Ein Fallbeispiel: von modern zu integral	88
Selbstführende Teams	90
Unglaubliche Ergebnisse	92
Kein Vorgesetzter	93
Kein mittleres Management	95
Stark reduzierte Unterstützungsfunktionen	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
2.3 Selbstführung (Prozesse)	133
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
2.4 Die Suche nach Ganzheit (Allgemeine Praktiken)	187
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
2.5 Die Suche nach Ganzheit (Personalprozesse)	224
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
2.6 Auf den evolutionären Sinn hören	247
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
2.7 Weitverbreitete kulturelle Eigenschaften	286
Wie Kultur, Systeme und Weltansichten miteinander interagieren: die vier Quadranten	288
Kapitel 3: Die Emergenz evolutionärer Organisationen	299
3.1 Notwendige Bedingungen	301
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
3.2 Die Gründung einer evolutionären Organisation	328
Übergreifende Annahmen und Werte	330
Drei Praktiken zur Selbstführung	331
Vier Praktiken zur Ganzheit	332
Zwei Praktiken zum evolutionären Sinn	334

3.3 Die Veränderung einer schon bestehenden Organisation	336
Die Implementierung von Selbstführung	338
Die Einführung von Praktiken der Ganzheit	348
Die Einführung von Praktiken des evolutionären Sinns	355
3.4 Ergebnisse	358
Anekdotische Evidenz	360
Treiber außergewöhnlicher Leistung	364
3.5 Evolutionäre Organisationen und eine evolutionäre Gesellschaft	367
Wie könnte eine integrale evolutionäre Gesellschaft aussehen?	368
Evolutionäre Organisationen in einer integralen evolutionären Gesellschaft	376
Die Zukunft schaffen	379
Anhänge	383
Anhang 1: Recherchefragen	383
Anhang 2: Jenseits der integralen evolutionären Perspektive	390
Anhang 3: Die Strukturen evolutionärer Organisationen	392
Anhang 4: Überblick über die Strukturen, Praktiken und Prozesse evolutionärer Organisationen	400
Anmerkungen	409
Leseempfehlungen	427
Danksagungen	433
Nachwort von Ken Wilber	437
Nachwort von Frederic Laloux	449
Stichwortverzeichnis	457