

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Warum wir dieses Buch schreiben	1
Teil 1: Welt, Sinn und Organisation	5
1. Die Herausforderung	7
1.1 Der Fortschritt ist spürbar – fast überall	8
1.2 Fliehkräfte in Wirtschaft und Gesellschaft	9
1.3 Neue Entwicklungskurve nötig	13
1.4 Organisationen – ein junges Phänomen	15
1.5 Steigendes Bedürfnis nach Sinn in der Arbeit	16
1.6 Hohe Komplexität und wachsende Widersprüche	18
2 Der Sinn von Sinnorientierung und Purpose	23
2.1 Die doppelte Bedeutung von Sinn	23
2.2 Nichts funktioniert ohne Sinn	26
2.3 Purpose sorgt für mehr Leistung	31
2.3.1 »Follow Your Purpose« sorgt für individuelle Leistung	31
2.3.2 Purpose Driven Organizations leisten mehr	33
2.3.3 Purpose und klare Erwartungen kombinieren	35
2.4 The Purpose of Business is	36
2.5 Begrenzte Zweckrationalität	39
2.6 Komplexitätsgerechtes Rationalitätsverständnis und Sinn	43
3 Organisationen bestehen aus Entscheidungen	45
3.1 Entscheidungsprämissen – die Strukturen der Organisation ..	46
3.2 Entscheidungsprogramme	50
3.3 Kommunikationswege	54
3.4 Personal	58
3.5 Organisationskultur	60

VIII Inhaltsverzeichnis

4	Teal und die Realität der Evolution	65
4.1	Geplanter Wandel und Entwicklungstheorien	65
4.2	Entwicklungsstufen versus Evolution	68
4.3	Evolution von Organisationen	71
Teil 2: Der Ansatz – 5 Disziplinen		75
5	Die 5 Disziplinen der Purpose Driven Organizations	77
5.1	Dominanter Purpose	80
5.2	Kodifizierte Selbstorganisation	81
5.3	Ganzheitliche Partnerschaft	83
5.4	Superflexible Vertrauenskultur	85
5.5	Co-Evolution im Ökosystem	86
6	Erste Disziplin: Dominanter Purpose	89
6.1	Purpose als Beitrag und Wirkung für andere	91
6.2	Sinn finden und geben	97
6.3	Purpose thematisieren und operationalisieren	101
6.4	Raum für Purpose schaffen	104
7	Zweite Disziplin: Kodifizierte Selbstorganisation	107
7.1	Autonomie ermöglichen und Autorität verteilen	109
7.2	Hochfrequenzorganisieren und Lernen	113
7.3	Selbstorganisationsprozess nach fixen Regeln	115
7.4	Teams als Nukleus	118
7.5	Koordination ohne Hierarchien	121
7.6	Räume für Kontakt und Beziehung schaffen	123
8	Dritte Disziplin: Ganzheitliche Partnerschaft	129
8.1	Purpose Fit & Cultural Fit	132
8.2	Partizipative Auswahl- und Besetzungsprozesse	135
8.3	Hohes Level von Fordern und Fördern	136
8.4	Intrinsische Motivation und angepasste Anreizsysteme	140
8.5	PERMA nähren	143
9	Vierte Disziplin: Superflexible Vertrauenskultur	147
9.1	Kulturelle Präferenzen klären	151
9.2	Beobachtung und Reflexion der Kultur	155

10 Fünfte Disziplin: Co-Evolution im Ökosystem	157
10.1 Integration unter einem Shared Purpose	159
10.2 Strukturelle Kopplung 4.0	163
10.3 Co-Evolution und Auswahl	165
10.4 Exploration über Grenzen hinaus	167
10.5 Haltung des »Just enough«	168
 Teil 3: Purpose Driven Organizations	 171
11 Inspirierende Beispiele	173
11.1 Dominanter Purpose – inspirierende Beispiele in der 1. Disziplin	174
11.1.1 dm-drogerie markt	174
11.1.2 Deutsche Kammerphilharmonie Bremen	178
11.1.3 Purpose Stiftung	183
11.2 Kodifizierte Selbstorganisation – inspirierende Beispiele in der 2. Disziplin	188
11.2.1 BOSCH Power Tools	188
11.2.2 soulbottles	192
11.2.3 Traum-Ferienwohnungen	197
11.3 Ganzheitliche Partnerschaft – inspirierende Beispiele in der 3. Disziplin	203
11.3.1 Upstalsboom	203
11.3.2 EMPAUA	207
11.4 Superflexible Vertrauenskultur – inspirierende Beispiele in der 4. Disziplin	212
11.4.1 Gutmann Aluminium Draht	212
11.4.2 Ökofrost	217
11.5 Co-Evolution im Ökosystem – inspirierende Beispiele in der 5. Disziplin	220
11.5.1 MÄRKISCHES LANDBROT	220
11.5.2 PREMIUM	224

Teil 4: Tools und Methoden	229
12 Werkzeugkasten für Purpose Driven Organizations	231
12.1 Systemlösungen	231
12.1.1 Soziokratie	232
12.1.2 Holacracy	234
12.1.3 Soziokratie 3.0	236
12.2 Werkzeuge für die erste Disziplin: dominanter Purpose ...	237
12.2.1 Sinn finden und geben	237
12.2.1.1 Purpose Quest	237
12.2.1.2 Intuition Walk	239
12.2.1.3 Purpose Board	240
12.2.1.4 Hedge-Hog-Synthese	241
12.2.1.5 WHY-Prozess	243
12.2.1.6 Purpose-Aufstellung	245
12.2.2 Purpose thematisieren und operationalisieren	247
12.2.2.1 Purpose-Routinen	247
12.2.2.2 Strategizing	249
12.2.2.3 Agile Organisationsentwicklung	251
12.2.3 Entwicklungsförderliche Entscheidungsregeln	252
12.2.3.1 Integrative Decision Making Process (IDM-Prozess)	252
12.2.3.2 Systemisches Konsensieren	254
12.2.3.3 Soziokratischer Drei-Runden-Prozess	256
12.2.3.4 Konsultativer Einzelentscheid	257
12.3 Werkzeuge für die zweite Disziplin: kodifizierte Selbstorganisation	260
12.3.1 Hochfrequenzorganisieren und Lernen	260
12.3.1.1 Retrospektiven	260
12.3.1.2 Reflexion der Teamfunktionen	261
12.3.1.3 Pairing	263
12.3.2 Selbstorganisationsprozess nach fixen Regeln	264
12.3.2.1 Sync Meeting	264
12.3.2.2 Tactical Meeting	266
12.3.2.3 Governance Meeting	268
12.3.2.4 Focus Meeting	269

12.3.3	Räume für Kontakt und Beziehung schaffen	271
12.3.3.1	Mindful Check-in	271
12.3.3.2	Mindful Check-out	274
12.3.3.3	Gewaltfreie Kommunikation	276
12.3.3.4	Personal Relation Meeting	277
12.3.3.5	Bohmscher Dialog	279
12.4	Werkzeuge für die dritte Disziplin: ganzheitliche Partnerschaft	281
12.4.1	Purpose Fit & Cultural Fit	281
12.4.1.1	Hiring Partners	281
12.4.1.2	Onboarding Partners	283
12.4.1.3	Partnerinnen auf Probe	285
12.4.1.4	Integrativer Wahlprozess	286
12.4.1.5	Wahl der Führungsrollen	287
12.4.1.6	Firing Partners	290
12.4.2	Hohes Level von Fordern und Fördern	291
12.4.2.1	Rollenfeedback	291
12.4.2.2	Working Out Loud	292
12.4.3	Potenzial- und Verhaltensdiagnostik	293
12.4.3.1	Belbin-Teamrollen	294
12.4.3.2	»CAPTain agility«	295
12.4.3.3	STAGES Assessment	296
12.4.3.4	PERMA Lead	299
12.4.3.5	SIZE-Prozess	300
12.4.4	Gehaltsfindung und Gehaltsentwicklung	302
12.5	Werkzeuge für die vierte Disziplin: superflexible Vertrauenskultur	307
12.5.1	Organisationale Glaubenssätze verändern	307
12.5.2	Abstraktionsleiter	309
12.6	Werkzeuge für die fünfte Disziplin: Co-Evolution im Ökosystem	312
12.6.1	Interaktive Produktentwicklung	312
12.6.1.1	Build-Measure-Learn	312
12.6.1.2	Scrum	314

XII Inhaltsverzeichnis

12.6.1.3 Innovation Sprint.....	315
12.6.1.4 Design Thinking.....	317
12.6.2 Community Space.....	319
12.6.2.1 Family Summer.....	319
12.6.2.2 Dinner Date.....	320
12.6.2.3 Reparazzia.....	320
12.6.2.4 Grätzl in concert.....	321
12.6.2.5 Our Airbnb.....	322
Check-out	323
Literaturverzeichnis	325
Stichwortverzeichnis	333
Autorinnenporträts	337