

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Fritz B. Simon</b>	11
<b>Intro in das „Real Book of Work“</b>	15
Aufklärungsbuch für Führungskräfte?	15
Wieso „Real Book“?	17
Unternehmen sind Organisationen	19
Sprache erzeugt Möglichkeiten	19
Danksagung und Inspirationen	20
<b>Teil 1: Organisationen in Not</b>	25
Organisationen faszinieren uns!	26
Mit verbundenen Augen im Organisationsdschungel	27
Deine Organisation ist eine eigene Persönlichkeit	31
Zeitenwende und die Überschwemmung mit Idealen	34
Die Organisation im Rampenlicht	38
<b>Teil 2: Mythen, ihre Inszenierungen und der Blick hinter die Kulissen</b>	41
<b>Mythos #1 – Sie brauchen New Work! Wir brauchen New Work! Ihr braucht New Work!</b>	47
Teil 1: Vorhang auf für das New-Work-Theater, oder wie New Work in unserer Arbeitswelt inszeniert wird	48
Arbeit soll sich nicht wie eine Krankheit anfühlen	50
New Work is all around us ...	52
New Work verwässert im Mainstream	53
Teil 2: New Work bei Lichte betrachtet, oder New Work als Gegenmodell zum Kapitalismus	54
New Work als Utopie und Problematisierung des Status quo	56
New Work ist kein Transformationsansatz	57

Warum New Work zu unternehmerischer Heuchelei führen muss	59
New Work verspricht unternehmerischen Erfolg	62
New Work produziert Sinnkrisen	64
Wir müssen wieder beginnen zu unterscheiden	65
Spotlight	67
Teil 3: Tipps für Führungskräfte	68
 <b>Mythos #2 – Wir brauchen eine agile Organisation!</b>	 71
Teil 1: Die Agilität in der Falle	72
Für welches Problem war Agilität überhaupt die Lösung?	77
Teil 2: Die Sehnsucht nach Rezepten steht dem Denken im Weg	82
Next Level Arbeitsorganisation	84
Spotlight	86
Teil 3: Tipps für Führungskräfte	88
 <b>Mythos #3 - Trainiert das richtige Mindset!</b>	 91
Teil 1: So zeigt es sich, oder von Mindset zu sprechen, ist modern	92
Für welches Problem ist das falsche Mindset die Erklärung?	96
Teil 2: Das steckt dahinter, oder welches Mindset überhaupt?	97
Mindsets lassen sich mal eben verändern?	99
Wer beobachtet was als Mindset?	100
Den Kontext verändern statt das Mindset	105
Mindsets sind kein Teil der Organisation	106
Anspruch auf ein bestimmtes Mindset?	109
Spotlight	110
Teil 3: Tipps für Führungskräfte	112
 <b>Mythos #4 - Löst die Silos auf!</b>	 115
Teil 1: Vorhang auf, Silodenken als gängige Problemursache	116
Teil 2: Von der Ursprungsidee des Organisierens	119
Komplexitätsreduktion durch Arbeitsteilung	120
Der Preis der Arbeitsteilung	121
Es braucht Führung, anders geht's schief	125
Ohne Problem zur Lösung?	126
Spotlight	128
Teil 3: Tipps für Führungskräfte	130

<b>Mythos #5 - Mehr Eigenverantwortung bitte!</b>	133
Teil 1: So zeigt es sich! Die Geschichte von der toten Taube	134
Eigenverantwortung einfordern?	136
Eigenverantwortung im Kontext von New Work und Agilität	137
Teil 2: Die Forderung nach Eigenverantwortung als Personifizierungs- symptom	139
Organisationen fordern Gefolgschaft	140
Die Organisation will überleben	141
Doch ohne Eigenverantwortung würde alles zum Erliegen kommen	145
Für welches Problem soll Eigenverantwortung die Lösung sein?	146
Spotlight	147
Teil 3: Tipps für Führungskräfte	148
 <b>Mythos #6 – Wir brauchen den ganzen Menschen in der Arbeit!</b>	151
Teil 1: Inszenierung eines menschenzentrierten Unternehmens	152
Ein Business Case für die Investition in menschliche Entwicklung	155
Teil 2: Sind Unternehmen mit „reifen“ Menschen erfolgreicher?	158
Nebenfolgen der Menschenzentrierung	160
Spotlight	170
Teil 3: Tipps für Führungskräfte	172
 <b>Mythos #7 – Schafft die Hierarchie ab!</b>	175
Teil 1: Dein Feindbild, die hierarchische Organisation	176
Wie schafft man Hierarchien ab?	179
Teil 2: Haben Hierarchien gar Vorteile?	184
Der Mythos selbstorganisierter Teams	186
Geht es noch doller?	189
Die blinden Flecken einsamer Hierarchen	190
Spotlight	191
Teil 3: Tipps für Führungskräfte	192
 <b>Mythos #8 – Der schreiende Chef muss weg!</b>	195
Teil 1: Von der Normalität des rauen Umgangs	196
Der ist halt so! Es wird personalisiert, was das Zeug hält.	198
Wer lässt sich denn das gefallen?	199
Führungskräfte-Bashing	200

Einige Showstopper für den „Erfolgsfaktor Mensch“	201
Teil 2: Wer brüllt, hat (das) Recht	204
Die Rochade vom Menschen zur Kommunikation	205
Menschen werden in Organisationen zu Personen	208
Führungskräfte werden von Organisationen geführt	210
Der Schrei nach Hilfe	211
Problemlösungen und Lösungsprobleme	213
Wieso Organisationen an den Personen hängen bleiben?	215
Spotlight	216
Teil 3: Tipps für Führungskräfte	218

<b>Mythos #9 – Ein Kulturprojekt muss her!</b>	221
Teil 1: Kulturrettungs- und Kulturgestaltungsversuche	222
Kulturprojekte: Ab Juli nächsten Jahres sind wir angstfrei!	224
Kulturtransformationen scheitern heimlich, still und leise	225
Teil 2: Ja wo laufen sie denn? Oh, ist das schön grün!	226
Kulturelle Regeln als Bewertungserwartungen	228
Regeln, die sich der Formalisierung entziehen	230
Kulturen entstehen einfach so	231
Kulturanalysen sind die Königsdisziplin	232
Kultur ist zwar nicht entscheidbar, aber entscheidend	233
Kultur über Bande der Formalität anspielen	235
Spotlight	236
Teil 3: Tipps für Führungskräfte	238

<b>Teil 3: Was nach der Entmystifizierung bleibt</b>	241
Perfektion verabschieden	242
Entlarvung typischer Narrative	244
Fragezeichen hinter gängige Erklärungen	245
Die vergessene Organisation wehrt sich	246
Wir brauchen wieder Unterschiede	254

<b>Teil 4: Short Dives in die Welt der Organisationen</b>	257
<b>Short Dive #1 – Wirklichkeitskonstruktionen: zwei mal drei macht vier</b>	258
Der Kampf um die Wahrheit führt uns nicht in eine gute Zukunft	258
Wir machen uns die Welt, wie sie uns gefällt	261
Beobachtung zweiter Ordnung	266
 <b>Short Dive #2 – Komplexität und Selbstorganisation verändern alles</b>	268
Selektionszwang	268
Strukturimport ausgeschlossen	271
 <b>Short Dive #3 – Wie geht es weiter? Mit der Kommunikation?!</b>	274
Was passiert als Nächstes?	274
Das Spannende ist die Eigendynamik	276
Kommunikation ist keine Handlung	278
Die Kopplung von Psyche und Sozialem	281
 <b>Short Dive #4 - Der Kontext, die Rahmung: Wer sind wir wo?</b>	282
Der Rahmen macht das Bild	282
Über den Anschluss entscheidet der Kontext	285
 <b>Short Dive #5 – Prinzipielle Unentscheidbarkeit oder was richtig ist, ist falsch</b>	288
Entscheidungen und die Sehnsucht nach Eindeutigkeit	288
Organisationen schaffen das Unmögliche	291
Organisationen brauchen Konflikte	292
Führung und der Umgang mit Paradoxien	295
 <b>Short Dive #6 – Spielregeln, Muster und dann?</b>	296
Spielregeln ordnen Kommunikation	296
Organisationen als Spiele mit harten Bandagen	298
Muster – und wenn wir es nachmachen wollten, was müssten wir tun?	300
Funktionen: Wofür ist es gut?	303

<b>Short Dive #7 – Organisationen als Landschaftsarchitekturen</b>	304
Für welche Zukunft entscheiden wir uns?	304
Entscheidungsprämissen und Organisationsgestaltung	305
Schauseite ist Schauseite	311
 <b>Short Dive #8 – Wie hängen Mensch und Organisation zusammen?</b>	314
Die gegenseitige Abhängigkeit	314
Wie ist Einflussnahme zu denken?	318
Wie kann eine Organisation verändert werden?	320
Kann ein einzelner Mensch eine Organisation verändern?	322
Die Verwandlung in Personen	323
„Menschen“ als Beobachter der Organisation	325
 <b>Teil 5: Führung als Arbeit am Unternehmen</b>	329
Führung neu denken: Führung als Überlebensprüffunktion	332
So arbeitet Führung als Prüffunktion für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens	336
Leitfaden und Prinzipien für die Arbeit an der Organisation	349
Die große Transformation kann beginnen	352
 <b>Über die Autorinnen</b>	355
 <b>Quellen und Lesetipps</b>	360
 <b>Stichwortverzeichnis</b>	364