

# 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<br>ausgelöst wurde . . . . .                | 21            |
| Organisationen im Laufe der Evolution . . . . .                                                 | 22            |
| Empirische Forschung – was uns die Pioniere lehren können . . . . .                             | 23            |
| Warnhinweis . . . . .                                                                           | 25            |
| Notwendige Bedingungen . . . . .                                                                | 26            |
| <br><b>Kapitel 1: Eine entwicklungsgeschichtliche Perspektive . . . . .</b>                     | <br><b>27</b> |
| <b>1.1 Paradigmenwechsel: Organisationsmodelle in Vergangenheit<br/>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<br>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            |
| <br><b>Kapitel 2: Die Strukturen, Praktiken und Kulturen<br/>evolutionärer Organisationen .....</b> | <br><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 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,<br>keine Stellenbezeichnung .....      | 123        |
| Selbstführende Schüler, Lehrer und Eltern –<br>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<br>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 Weltansichten miteinander interagieren:<br>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<br>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        |

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