

Anna Jantscher
Nicole Lauchart-Schmidl

Being in Organizations

Die Beziehung zwischen Mensch und
Organisation lebendig gestalten

SCHÄFFER
POESCHEL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5258-8 Bestell-Nr. 10669-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-5259-5 Bestell-Nr. 10669-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-5260-1 Bestell-Nr. 10669-0150

Anna Jantscher/Nicole Lauchart-Schmidl

Being in Organizations

1. Auflage, August 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Illustrationen: Jara Lauchart

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Jana Fritz – TEXTECHT, Stuttgart

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
1 Die Suche nach der Ganzheit	11
1.1 Sehnsuchtsort Organisation	11
1.2 Megatrend New Work und der Anspruch auf Ganzheit	12
1.3 Wie viel Ganzheit ist realistisch?	14
1.4 Die Notwendigkeit einer kritischen Auseinandersetzung: Was Sie in diesem Buch erwartet	16
2 Die Logik der Organisation	19
2.1 Das Zusammenspiel von Sinn, Mitgliedschaft und Hierarchie	20
2.1.1 Der Sinn von Organisationen	21
2.1.2 Arbeitskraft durch Mitgliedschaft	23
2.1.3 Die »heilige« Ordnung	27
2.1.4 Das Zusammenspiel der drei	28
2.2 Die menschenleere Organisation	29
2.3 Was erwarten Organisationen von Menschen?	35
3 Das menschliche Potenzial	37
3.1 Wie ticken Menschen?	38
3.1.1 Lebensprinzipien des Menschen	38
3.1.2 Die menschlichen Grundbedürfnisse	39
3.1.3 Die menschlichen Gefühle	41
3.1.4 Die menschliche Wahrnehmung	45
3.2 Systemisch betrachtet: Der Mensch und seine verschiedenen Ganzheiten	47
3.3 Was suchen Menschen in Organisationen wirklich?	52
4 Die Beziehung ist kompliziert: Der Zwischenraum	57
4.1 Einstellige und zweistellige Beziehungen	58
4.2 Die Asymmetrie	59
4.3 Die Gurke im Essig	63
4.4 Wie die Umwelt die Beziehung zwischen Mensch und Organisation beeinflusst	64

4.5	Was ist der menschliche Anteil an der Kompliziertheit?	69
4.5.1	Fehlende bewusste Wahrnehmung	69
4.5.2	Teamdynamik als Stolperstein	71
4.6	Was ist der organisationale Anteil an der Kompliziertheit?	74
4.6.1	Augenhöhe ist nicht möglich: Die Verwechslung	74
4.6.2	Die Organisation wird instrumentalisiert	76
4.6.3	Einfacher wäre es mit trivialen Maschinen	77
4.7	Womit ist die Führungskraft im Zwischenraum konfrontiert?	77
4.7.1	Das Spannungsfeld gegensätzlicher Interessen aushalten	78
4.7.2	Die gesamte Klaviatur beherrschen	79
4.7.3	Den Zwischenraum in selbstorganisierten Teams gestalten	83
5	Neue Lösungsmöglichkeiten für eine lebendige Beziehung	87
5.1	Standortbestimmung: Die Schieberegler	87
5.1.1	Die menschenzentrierte Organisation	89
5.1.2	Die funktionszentrierte Organisation	91
5.2	Annäherung in der Mitte: Die zweistellige Beziehung	92
5.2.1	Die Position neuer Organisationskonzepte	95
5.2.2	Die Mitte ist dynamisch	96
5.3	Eine lebendige Beziehung gestalten: Die Resonanztheorie von Hartmut Rosa	97
5.4	Die Organisation als Resonanzraum	103
5.4.1	Die Resonanzachsen	104
5.4.2	New Work und die Sehnsucht nach Resonanz	105
6	Die resonanzfähige Organisation	109
6.1	Setting the stage: Klarheit als Basis für eine lebendige Beziehung	110
6.1.1	Der Purpose als Leitstern	111
6.1.2	Rollen und Verantwortlichkeiten schaffen Erwartungsklarheit	115
6.1.3	Handlungsprinzipien als wichtige Leitplanken	119
6.1.4	Wer entscheidet hier was?	121
6.1.5	Transparenz als wichtige Basis	125
6.2	Sicherheit als Basis für Entwicklung auf beiden Seiten	126
6.2.1	Die Sicherheits-Performance-Korrelation	128
6.2.2	Eine Kultur der Sicherheit etablieren	130
6.3	Planung und Kontrolle reduzieren	136
6.4	Remove the fence	143

7	Der resonanzfähige Mensch	147
7.1	Die Kompetenz der Selbst-Differenzierung	147
7.2	Sich erreichen lassen	151
7.2.1	Zuhören	151
7.2.2	Wertschätzung und Empathie üben	153
7.3	Darauf antworten: Selbstwirksamkeit erleben	155
7.3.1	Selbstbestimmung vs. Fremdbestimmung	155
7.3.2	Die Stille durchbrechen: Feedback geben	157
7.4	Sich immer wieder öffnen, heißt verzeihen können	159
7.5	Sich für die Transformation öffnen	160
7.6	Sich auf Ungewisses einlassen	163
7.6.1	Improvisationskompetenz entwickeln	163
7.6.2	Lösungsbegabung trainieren	165
7.7	Den eigenen Purpose entdecken, die eigenen Werte kennen	167
7.7.1	Mit den eigenen Werten arbeiten	168
7.7.2	Einen persönlichen Purpose Quest durchführen	169
8	Resonanz erzeugen als Führungskraft	171
8.1	Resonantes Führen in der menschenzentrierten Organisation	172
8.1.1	Die Realität anerkennen	174
8.1.2	Achtsam sein und alte Muster aufbrechen	174
8.1.3	Klarheit über die eigene Führungsverantwortung gewinnen	175
8.1.4	Wirksame Kommunikation schaffen	177
8.2	Resonantes Führen in der funktionszentrierten Organisation	178
8.2.1	You are always on stage!	181
8.2.2	Arbeiten Sie an Ihrer Vorbildwirkung	182
8.2.3	Übernehmen Sie Ihre Führungsrolle	184
8.3	Soziale Räume eröffnen	186
8.3.1	Psychologische Sicherheit fördern	187
8.3.2	Verbindung schaffen: Matrix Leadership	189
9	Die Wirkung von Resonanz in Veränderungsprozessen	193
9.1	Die vier Räume der Veränderung	193
9.2	Resonante Führung in Veränderungsprozessen	197

10	In die Umsetzung kommen: Ein Leitfaden	201
10.1	Analysephase	202
10.2	Der Blick aufs Ganze	204
10.3	Hypothesen bilden	205
10.4	Stoßrichtungen festlegen und Prototypen entwickeln	206
11	Transformation: Heute und in Zukunft	207
	Danksagung	209
	Literaturverzeichnis	211
	Stichwortverzeichnis	217
	Die Autorinnen	219