

# Die entfaltete Organisation

Breidenbach / Rollow

2023

ISBN 978-3-8006-7022-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

# Die entfaltete Organisation

Mit Inner Work die Zukunft gestalten

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Joana Breidenbach  
Bettina Rollow

# Die entfaltete Organisation

Mit Inner Work  
die Zukunft gestalten

Verlag Franz Vahlen  
München

**Autorinnen:**

Joana Breidenbach, Bettina Rollow

**Gestaltung:**

Heimann + Schwantes

**Lektorat:**

Cosima Jastrow

**Druck und Bindung:**

Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

**Verlag und Vertrieb:**

Verlag Franz Vahlen GmbH  
Wilhelmstr. 9, 80801 München

ISBN Print: 978 3 8006 7022 2

ISBN ePDF: 978 3 8006 7023 9

ISBN ePub: 978 3 8006 7024 6

© 2023 Verlag Franz Vahlen GmbH

Portrait Bettina Rollow: Marc Beckmann

Portrait Joana Breidenbach: Marlena Waldhausen



[vahlen.de/nachhaltig](http://vahlen.de/nachhaltig)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungs-  
beständigem Papier (hergestellt  
aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

- 11 Warum schreiben wir dieses Buch?

Teil 1

# Die entfaltete Organisation

Kapitel 1

- 18 **Woher wir kommen und was wir  
seitdem gelernt haben**

19 Woher wir kommen

24 Was wir seitdem gelernt haben

Kapitel 2

- 32 **Beliebte Missverständnisse und  
neue Prinzipien**

Kapitel 3

- 42 **Wer führt? Von Fremdführung  
zu Selbstführung**

47 Die fünf Unterfunktionen von Führung

54 Führen: von hierarchisch bis selbstorganisiert

57 Führung und Komplexität

60 Leitfragen

Kapitel 4

- 61 **Das Spektrum von Organisationsformen  
im Innen und Außen**

65 Organisationsmodelle, Wertesysteme und Wirkungshypothesen

66 Autoritäre Strukturen und Prozesse

68 Bürokratische Strukturen und Prozesse

69 Funktionale Hierarchien

- 71 Partizipative Zusammenarbeitsmodelle
- 73 Agile Zusammenarbeit
- 75 Kompetenzbasierte Hierarchien
- 78 Horizontale versus vertikale Entwicklung
- 81 Eine lineare Entwicklung?
- 83 Leitfragen

#### Kapitel 5

### 84 Individuelle Kompetenzen: Ein Deep Dive

- 85 Der Übergang von Fremd- zu Selbstführung
- 89 Welche individuellen Kompetenzen sind für New Work wichtig?
- 92 Freie Sicht auf mich und die Welt
- 93 Brauchen, können, wollen – die Kompetenz mich selbst zu kennen
- 94 Was ich inkludieren kann und was ich exkludieren muss
- 95 Diversität anerkennen und für Sicherheit sorgen
- 97 Wie können wir Selbstkontakt und Selbstreflexion trainieren?
- 101 Die Macht unserer Bedürfnisse
- 103 Die Grenze zur Therapie
- 104 Leitfragen

#### Kapitel 6

### 105 Beziehungskompetenzen: Ein Deep Dive

- 106 Wieso brauchen wir neue Beziehungskompetenzen?
- 107 Menschen und ihre inneren Welten treffen sich
- 110 Prägung beeinflusst unser Handeln
- 111 Den inneren Kritiker liebevoll in die Schranken weisen
- 111 Empathie – die Fähigkeit mitzuschwingen
- 113 Verbundenes Sprechen und tiefes Zuhören
- 115 Sich beziehen und Feedback geben
- 117 Spannungen halten, Konflikte navigieren und in Beziehung bleiben
- 118 Denken-Fühlen: Ein neuer professioneller Standard
- 119 Reflektierte Beziehungsräume gestalten
- 122 Beziehungskompetenzen im Alltag aufbauen
- 123 Die Kompetenzlandkarte als Basis für Feedback

- 125 Kompetenzbasiert bedeutet kompetenzreflektiert
- 126 Gemeinsam lernen mit Spannung umzugehen
- 127 Werte pflegen
- 127 Innen und Außen bewusster navigieren
- 128 Beziehungskompetenzen ermöglichen bessere Lösungen
- 130 Leitfragen

#### Kapitel 7

### 132 **Feldkompetenzen: Ein Deep Dive**

- 133 Wieso braucht es Feldkompetenzen?
- 135 Multiperspektivität – Verschiedene Erfahrungen gleichzeitig wahrnehmen
- 137 Multiperspektivität und Exklusion
- 138 Metareflexion – Die Tanzfläche vom Balkon aus wahrnehmen
- 141 Bewegung wahrnehmen und begleiten
- 143 Potenzialität – Die Zukunft subtil wahrnehmen
- 146 Wie können wir Feldkompetenzen stärken?
- 146 Gemeinsam multiperspektivisch metareflektieren
- 148 Metareflexion
- 149 Den Perspektivwechsel immer im Gepäck haben
- 150 Subtile Wahrnehmung als neue Kernkompetenz
- 152 Aus der Zukunft heraus gestalten
- 154 Leitfragen

#### Kapitel 8

### 155 **Bausteine einer Transformation zu einer entfalteten Organisation**

- 157 Innen und Außen besser verstehen
- 162 Wenn Innen und Außen sich reiben
- 163 Die ganzheitliche Transformation zur entfalteten Organisation
- 164 Störungen haben Vorrang
- 164 Der Ablauf einer ganzheitlichen Transformation
- 166 Die ganzheitliche Transformation – eine Prozessbeschreibung
- 166 Standortbestimmung des aktuellen Status quo
- 171 Die entfaltete Organisation – Eine Einführung

- 177 Arbeitshypothesen für eine ganzheitliche Transformation
- 185 Maßnahmen festlegen und Zukunft gestalten
- 187 Die Rolle von Fremd- und Selbstführung im Modell der  
entfalteten Organisation
- 189 Push- versus Pull-Faktoren
- 190 Horizontale oder vertikale Entwicklung?

## Teil 2

# Die entfaltete Gesellschaft

## Kapitel 9

- 194 **Inner Work als Antwort auf  
strukturelle Diskriminierung**
- 196 Was verstehen wir unter struktureller Diskriminierung  
und Intersektionalität?
- 201 Inner Work, Exklusion und Inklusion – Was wir bisher gelernt haben
- 205 Strukturelle Diskriminierung anerkennen
- 208 Der Verteidigungsmechanismus von White Fragility
- 212 Der Umgang mit Diskriminierung in entfalten Organisationen

## Kapitel 10

- 214 **Purpose und Emergenz**
- 216 Purpose oder Sinn?
- 221 Wie fühlt sich Purpose an?
- 222 Wie verbinde ich mich mit Purpose?
- 223 Purpose und Trauma
- 226 Sind Purpose-geleitete Menschen und Unternehmen erfolgreicher?
- 228 Wie können wir uns Purpose erschließen?
- 229 Purpose- oder Sinn-orientierte Führung
- 230 Shareholder Value oder Sinnorientierung?
- 232 Purpose in Unternehmen
- 234 Der Schatten von Purpose

Kapitel 11

236 **Paradigmenwechsel**

- 241 Das Two-Loops-Modell
- 244 Signale des Paradigmenwechsels
- 246 Mehr Welt einbeziehen
- 247 Alles anders
- 253 Neuronale Ganzheitlichkeit
- 254 Die Welt fühlen

- 259 Danksagung
- 260 Literatur
- 262 Stichwortverzeichnis

Anhang

- 265 Format: Retrospektive
- 265 Übung: Dialog mit der Zukunft
- 267 Kompetenzen und Formate
- 273 Die entfaltete Organisation – Leitfragen
- 276 Organisationsformen und Führungsfunktionen

back-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG