Reality Strikes Back!

Dubbel / Pukall

2027
ISBN 978-3-8006-8115-0
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung 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 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 für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Inhaltsverzeichnis

Dieses Buch versucht nicht, Organisationen in Ideale zu pressen **11**
Enttäuschte Erwartungen **13**
Problemlösungen erzeugen Lösungsprobleme **15**

TEIL 1 DIE GRUNDLAGEN – Wer hat hier eigentlich das Sagen? **17**

Kapitel 1 Selbstorganisation wird missverstanden – Warum sie kein Zustand ist, den man einmal herstellt **22**
Unsere Denkstütze: Systemische Organisationstheorie 23
Selbstorganisation verarbeitet Komplexität 25
Kompliziert und komplex: Integration von Gegensätzen 26
Worum es bei Selbstorganisation wirklich geht 28

Kapitel 2 Macht und Einfluss sind wichtiger denn je – Warum Hierarchie abschaffen sie nur unsichtbar macht **34**
Macht lässt sich nicht abschaffen 35
Wie gute Machtbeziehungen aussehen können 37

Kapitel 3 Führung ist eine Aufgabe für alle – Warum Führungskräfte trotzdem nicht überflüssig sind **44**
Führung ist nicht »das, was Führungskräfte tun« 45
Führung zweiter Ordnung 47

beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223)

Kapitel 4 Verantwortung und Entscheidungen gehören zusammen – Warum wir nicht darauf hoffen sollten, dass »irgendjemand« eine Entscheidung trifft 52
Der Weg in die Hölle ist mit guten Absichten gepflastert 53
Warum Delegation so schwierig ist 53
Der Einfluss der Arbeitskultur 56
Kongruenz braucht formale Macht 57
Worum es bei Verantwortung und Entscheidungen wirklich geht 59

Kapitel 5 Vertrauen und Kontrolle widersprechen sich nicht – die zwei Seiten einer paradoxen Medaille 64
Vertrauen ist nicht Zutrauen 66
Wie viel Kontrolle ist nötig, wie viel ist erlaubt? 68
Worum es bei Vertrauen und Kontrolle wirklich geht 69

TEIL 2 DAS INDIVIDUUM – der Faktor Mensch 73

Kapitel 6 Autonomie erzeugt Stress – Weniger Struktur macht Menschen nicht freier 76
Selbstgesteuert, selbstorganisiert, selbstbestimmt, Autonomie – eine kurze Schärfung 76
Die Schattenseite der Freiheit 78
Mehrdeutigkeit erzeugt kognitive Belastung 80
Wie Stress entsteht – und wo die Organisation ansetzen kann 82

Kapitel 7 Motivation ist kein Mindset-Problem – und intrinsische Motivation ein zweischneidiges Schwert 88
Es liegt nicht an der Haltung 89
Intrinsische Motivation ist nicht besser als extrinsische 92
Fehlende Motivation ist meistens rationales Verhalten 94
Maximale intrinsische Motivation wäre ein Albtraum 95
Was Menschen motiviert, und was nicht 96

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223) Seite 6

Kapitel 8 Identifikation und Agilität sind oft Gegensätze – Wie starke Bindung an die eigene Arbeit Teams unflexibel macht 102
Sich mit Arbeit zu identifizieren, geht oft nach hinten los 103
Das Problem mit dem dritten Steinmetz 106
Identifikation sagt wenig über die Ergebnisse aus 107
Visionen helfen denen, die sie geschrieben haben 110

Kapitel 9 Fehler sollte man nicht feiern – das Märchen vom schönen Scheitern 116
Scheitern ist scheiße 118
Fehler sind nicht gleich Fehler 118
Wie Fehler mit psychologischer Sicherheit zusammenhängen 120
Fehler brauchen keine Schuldigen, aber Konsequenzen 122
Oft fehlt ein Mandat für Konsequenzen 123
Wohlwollen und Konsequenz schließen sich nicht aus 124

Kapitel 10 Streitet euch! – Konfliktvermeidung kann Teams zerreißen 130
Deeskalation ist nur die halbe Miete 131
Harmonie als Organisationsprinzip ist eine Denkfalle 132
Organisationen sind auf Dauerkonflikten gebaut 133
Rollen verhärten sich, Dynamiken schleifen sich ein 135
Was passiert, wenn niemand entscheiden darf 137
Worum es bei Konflikten wirklich geht 138
Der richtige Zeitpunkt ist entscheidend 139

TEIL 3 DAS TEAM – die Spielarena der Leistung 145

Kapitel 11 Teams entwickeln sich nicht von allein – Leistungsfähige Gruppen wollen gut strukturiert werden 148
Nur weil sich etwas selbst organisiert, organisiert es sich noch lange nicht in eine gute Richtung 149
Teamentwicklung ist ein Handwerk für Könner 150
Mitgestaltung wird gerne zum Wunschkonzert 153
Teamverhalten ist ein Spiegel seiner Umwelt 154

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223) Seite 7

Kapitel 12 Offene Kommunikation ist ein Strukturproblem – Warum mehr Informationen weniger Klarheit bedeuten 160
Die dunkle Seite der Transparenz 161
Hierarchie ist ein Informationsfilter 162
Kommunikationsflut weist auf strukturelle Probleme hin 165
Die Tyrannei der Strukturlosigkeit 167
Transparenz ist nicht Klarheit 169
Worum es bei Kommunikation wirklich geht 171

Kapitel 13 Leistung folgt nicht automatisch auf Freiraum – Warum bei viel Beschäftigung trotzdem so wenig fertig wird 176
Ohne klare Erwartungen bleibt Leistung ziellos 178
Maximale Leistung ist ohnehin nicht das Ziel 182

Kapitel 14 Wer alles misst, misst Mist – Metriken setzen Fehlanreize, KPIs verschleiern die Komplexität 188
Naive Reparaturlogik 189
Grüne Ampeln für eine rote Wirklichkeit 190
Kontrollillusionen und Tunnelblick 191
Giftige Anreize 193
Auch hier wieder: Vertrauen oder Kontrolle? 195

Kapitel 15 Kein Team ist für die Ewigkeit – Warum routinierte Teams zum Problem werden, wenn sich die Anforderungen ändern 202
Teams sind kein Selbstzweck 203
Wer entscheidet, ob ein Team aufgelöst wird? 204
Warum sich Teams gegen ihr eigenes Ende wehren 204
Erfolg macht unflexibel 206

TEIL 4 DIE GESAMTORGANISATION – der Rahmen des Handelns 211

Kapitel 16 Einfach mal machen löst das Problem nicht – Warum Regeln nicht nur für Bürokraten sind 214
Wenn Regelbruch zum System wird 215
Regelverletzung kann im Interesse der Organisation sein 216
Wer weniger Regeln möchte, braucht mehr Disziplin 218
Worum es bei Regeln und Vorschriften wirklich geht 219

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223)

Kapitel 17 Echte Organisationsentwicklung muss an die Strukturen ran – Warum es mehr braucht als ein neues Organigramm 226
Veränderung hört häufig dort auf, wo es interessant wird 227
Wer Silos aufbricht, bekommt einfach nur andere Silos 228
Formalstruktur hält eine Organisation zusammen 230
Worum es bei Formalstruktur wirklich geht 231

Kapitel 18 Kulturprogramme sind Symptombehandlung – Was »normal« ist, lässt sich nicht in einem Projekt gestalten 238
Unternehmenskultur ist hartnäckiger als jedes Change-Projekt 240
Was das Werteposter wirklich verrät 241
Organisationskultur ist das inoffizielle Regelwerk der Organisation 242
Unternehmen können sich nur schwer selbst irritieren 244

Kapitel 19 Wer entscheidet, wenn niemand mehr entscheidet – Warum Dezentralisierung ohne starkes Zentrum scheitert 252
Peripherie und Zentrum haben verschiedene Aufgaben 253
Das Koordinationsproblem lässt sich nicht wegdelegieren 254
Wertschöpfungsteams optimieren zwangsläufig lokal, nicht global 256
Zentrale Vorgaben sind oft sinnvolle, notwendige Einschränkungen 258
Dezentralisierung setzt passende Strukturen voraus 259

Kapitel 20 Nahtstellen sind Schlüsselpunkte der Organisation – Warum die Zusammenarbeit zwischen Teams so oft vernachlässigt wird 264
Kontaktpunkte sind Reibungspunkte 267
Was Nahtstellenarbeit so schwierig und so wichtig macht 268
Die wichtigste Nahtstelle ist die nach außen 270
Worum es bei Nahtstellengestaltung wirklich geht 271
Beweglichkeit entsteht nicht in den Teams, sondern in ihren Verbindungen 273

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223) Seite 9

Kapitel 21 Veränderung wollen genügt nicht – Warum sich Selbstorganisation nicht per »Change« einführen lässt 278
Wenn Change nur den halben Weg geht 279
Was Strukturen nicht schaffen, schafft Notwendigkeit 280
Ein Problem mit Veränderung ist, wie wir sie denken 282
Veränderung verunsichert und erzeugt Stabilitätsbedürfnisse 283
Change ist terminierbar, Transition nicht 284
Beispiele aus der Praxis 285
Es geht nicht um Change, sondern um kontinuierliche Weiterentwicklung 287

Und jetzt? – Der Blick des Systemgärtners 291

Zehn Gebote für die Organisationsrealität 295

Über die Autoren 301

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223) Seite 10