
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einführung: Innovationen als zentrale Treiber der Entwicklung zur ambidextrischen Organisation	11
Die Organisation disruptiver Innovationen	12
Ambidextrie als Schlüsselanforderung	13
Die drei zentralen Fragen dieses Buches	16
Warum Sie dieses Buch lesen sollten	16
Teil A	19
1 Die konventionelle hierarchische Organisation als Opfer der Digitalisierung	21
Scheitern und Aufstieg durch Disruption	22
2 Innovationen erfordern neue Organisationsformen, die parallel zur konventionellen Organisation bestehen	25
2.1 Die Kraft exponentieller Innovationsgeschwindigkeit	26
2.2 Organisatorische Voraussetzungen für Transformation durch Innovation	27
2.3 Kulturelle Voraussetzungen für Transformation durch Innovation	30
2.4 Perspektivwechsel ist eminent	34
2.5 Motivation nach dem Zufallsprinzip?	34
3 Disruptive Veränderungen auf dem Markt machen stabile Organisationsstrukturen unmöglich	37
3.1 Erosion konventioneller Geschäftsmodelle	37
3.2 Bestehende Organisationsstrukturen sind meist langfristig ausgelastet	40
3.3 Immenser Druck äußerer Bedingungen	41
3.4 Veränderung von Grenzkosten als Treiber der Fragmentierung	42
4 Die ambidextrische Organisation entsteht und wird bleiben	47
4.1 Die ambidextrische Organisation wird Bestand haben	49
4.2 Verhaltensmuster ändern sich	50

5	Ambidextrie als Herausforderung für Unternehmen und Mitarbeiter	53
5.1	Fähigkeiten in der Linienorganisation	53
5.2	Fähigkeiten in Matrixorganisationen	54
5.3	Fähigkeiten in der ambidextrischen Organisation	54
5.4	Dextrie im Managementkontext	55
5.5	Fähigkeiten in der ambidextrischen Unternehmensrealität	56
5.6	Ambidextrie als Fähigkeiten des Einzelnen	58
5.7	In der Unternehmensrealität gibt es unter den Mitarbeitern unterschiedliche Archetypen	59
Teil B	61
6	Der Kernbeitrag von HR zum Unternehmen läuft Gefahr, komplett an Wirkung zu verlieren	63
6.1	Personalentwicklung	64
6.2	Personalbetreuung	67
6.3	HR-Diagnostik	68
6.4	Steuerung durch Incentive-Systeme	69
7	Steuerung: Anpassung an ambidextrische Realität oder bürokratische Pflichtübung	73
7.1	Unternehmensziele definieren, Bereichs- und individuelle Ziele ableiten	73
7.2	Maßnahmen definieren	76
7.3	Ressourcen zuweisen	78
7.4	Ergebnisse kontrollieren und bei Bedarf Gegensteuerungsmaßnahmen definieren	79
7.5	Ergebnisse dokumentieren und kommunizieren	80
7.6	Relevanzverlust trotz Weiterentwicklung	81
8	Organisatorische Sonderformen: Teil der Lösung oder Teil des Problems? .	85
8.1	Schwierigkeit der Strategiedefinition	86
8.2	Reorganisation braucht Zeit	87
8.3	Gestaltungsanspruch des Managements	88
8.4	Neue Aufgaben passen nicht in das bestehende Organisationsraster	89
8.5	Rivalität der Organisationsformen	91

9	Strategie: Von der Unmöglichkeit einer stabilen Unternehmensstrategie ..	95
9.1	Erstes Merkmal: Strategie ist qualitativ	97
9.2	Zweites Merkmal: Strategie besitzt eine Fristigkeit	97
9.3	Drittes Merkmal: Strategie als Grundlage der Ausrichtung von Geschäftsbereichen	98
9.4	Viertes Merkmal: Differenzierender Faktor zum Wettbewerb	98
9.5	Beispiele für den Bedeutungsverlust von Unternehmens-Claims	99
10	Unternehmenskultur: Durch die heterogenen Organisationsformen auf dem Prüfstand	101
10.1	Unternehmenskultur als Orientierungsrahmen	102
10.2	Vorleben und Sanktionieren im Rahmen der Unternehmenskultur	103
10.3	Value Statements als Kodifizierung der Unternehmenskultur	104
10.4	Kultur als konstituierendes Merkmal jedes Unternehmens	105
Teil C	109
11	Wandel der Erfolgsparadigmen im Management von Unternehmen	111
11.1	Erfolgsparadigma 1: Vom Fortschreiben des Bestehenden zur Gestaltung der Zukunft	112
11.2	Erfolgsparadigma 2: Von linearer Kausalität zur flexiblen Entwicklung (Effectuation)	113
11.3	Erfolgsparadigma 3: Von der Geschäftsfeldstrategie zur Fähigkeitsstrategie	114
11.4	Erfolgsparadigma 4: Von der Top-down-Kontrolle zur Bottom-up-Befähigung	115
11.5	Erfolgsparadigma 5: Vom vertikalen Silo zum horizontalen Netzwerk	116
11.6	Erfolgsparadigma 6: Von der Wertschöpfungsorientierung zur Kundenzentrierung	118
11.7	Erfolgsparadigma 7: Von der Geschäftsjahresfixierung zur Ereignisorientierung	119
11.8	Erfolgsparadigma 8: Von der gewachsenen multidextrischen Struktur zur ambidextrischen Struktur	120
11.9	Erfolgsparadigma 9: Vom Mitarbeiter als verwalteter Ressource zum unternehmerischen Individuum	121

12	Der Mitarbeiter hat die Wahl: Love it, change it or leave it	123
12.1	Der Happy Camper: Zufriedenheit gegeben, Perspektive unklar	125
12.2	Der Poor Dog: Zufriedenheit nicht gegeben, Perspektive unklar	126
12.3	Der Rising Star: Zufriedenheit gegeben, Perspektive klar	126
12.4	Der Insecure Overachiever: Zufriedenheit nicht gegeben, Perspektive klar	127
12.5	Generelle Erfolgsstrategie für alle Kategorien	127
13	Die erfolgreiche Führungskraft kennt und überzeugt über ihren persönlichen USP	135
13.1	Leitlinie 1: USP definieren und materialisieren	136
13.2	Leitlinie 2: Ambidextrie als Schlüsselkompetenz aufbauen	138
13.3	Leitlinie 3: Netzwerke aufbauen, pflegen und aktiv nutzen	139
13.4	Leitlinie 4: Work-Life-Balance bewusst gestalten	140
14	Der erfolgreiche Top-Manager ist künftig ein ambidextrischer Manager	145
14.1	Leitlinie 1: Entwicklung einer sinnstiftenden Vision	145
14.2	Leitlinie 2: Führungskräfte weiterentwickeln – vom Umsetzungs- zum Gestaltungsauftrag	146
14.3	Leitlinie 3: Fokus auf Fähigkeiten statt auf Kapazitäten	148
14.4	Leitlinie 4: Management der Unternehmenskultur	149
15	Die ambidextrische Organisation als Lösung für Unternehmen	153
15.1	Innovationsprojekte erfolgreich umsetzen	154
15.2	Die verbleibende Existenzberechtigung eines Unternehmens	155
15.3	Der Mensch in der Organisation	157
15.4	Das Instrument des Talent-Pools als Beispiel für die Verschiebung	158
	Nachwort	163
	Literatur	165
	Stichwortverzeichnis	167