

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
Vorwort	11
1 Schöne, neue Arbeitswelt	15
1.1 Prolog: Montagmorgen, 8:47 Uhr	15
1.2 Die Herausforderungen der Arbeitswelt	16
1.2.1 Ebene 1: Die Welt im fundamentalen Wandel	17
1.2.2 Ebene 2: Das Unternehmen in radikaler Transformation	21
1.2.3 Ebene 3: Der Mensch in permanenter Überlastung	26
1.3 Der Weg aus der Misere	29
2 Organisational Performance – Wie entsteht Leistungsfähigkeit?	31
2.1 Was ist eine Organisation?	31
2.2 Was ist organisationale Leistungsfähigkeit?	33
2.2.1 Performanceziele und Performancefaktoren	33
2.2.2 Die Strategie als wesentlicher Einflussfaktor auf das Organisationsdesign	41
2.2.3 Das Organisationsdesign als strategischer Hebel für organisationale Performance	45
2.3 Das Pioneers Organisational Design Model	46
2.3.1 Die Dimension Mensch	48
2.3.2 Die Dimension Kultur	50
2.3.3 Die Dimension Struktur	55
2.3.4 Die Dimension Prozesse	57
2.3.5 Die Dimension Führung	61
2.3.6 Die Dimension Instrumente	65
3 Der Pioneers Organisational Design Sprint	67
3.1 Die Phasen des Pioneers Organisational Design Sprints	67
3.1.1 Phase 1: Das Fundament legen	68
3.1.2 Phase 2: Das Organisationsdesign entwickeln	69
3.1.3 Phase 0: Das Projekt vorbereiten	78
3.1.4 Phase 3: Die Vorbereitung der Umsetzung	80
3.1.5 Phase 4: Die Implementierung	84
3.1.6 Phase 5: Die Performance steigern	85
3.2 Vorgehensprinzipien bei der Gestaltung von Organisationsdesigns	86
3.2.1 Prinzip 1: Partizipation	87
3.2.2 Prinzip 2: Divergenz und Konvergenz	92

3.2.3	Prinzip 3: Iterative Härting	93
3.2.4	Prinzip 4: Evidenzbasierung	94
4	Organisational Intelligence – KI in der Organisationsentwicklung	97
4.1	KI als Ziel: Die Gestaltung der Mensch-Maschine-Organisation	98
4.2	KI als Werkzeug der Organisationsentwicklung	99
4.2.1	Szenario 1: Der KI-gestützte Design Sprint (anlassbezogene Veränderungen)	100
4.2.2	Szenario 2: Predictive Maintenance für die Organisation (kontinuierliche Entwicklung)	102
4.3	Der Realitätscheck: Was heute schon möglich ist	103
5	OTTO Business Intelligence: Der Weg zur KI-getriebenen Plattformorganisation	105
5.1	Die Ausgangslage bis 2018: Fragmentierung und Herausforderungen	106
5.2	Agile Transformation mit dem Projekt »rockIT BI« (2018–2024)	106
5.3	Teil-Dezentralisierung und Skalierung (ab 2024)	109
5.4	AI Vision 2030 und das Schaffen der technologischen Voraussetzungen (ab 2025)	110
5.5	Ergebnisse, Wirkung und Lessons Learned	111
5.6	Fazit und Ausblick	112
6	NetCologne: Transformation zu einer wertstromorientierten Organisation	115
6.1	Das Vorgehen: Mobilisierung der eigenen Kraft	116
6.2	Die Umsetzung: Vom Verstehen zum Gestalten	116
6.3	Besondere Vorkommnisse: Hürden und Wendepunkte	117
6.4	Das Ergebnis: Integration, Vertrauen und messbare Erfolge	118
6.5	Die wichtigsten Learnings	119
7	AXA Deutschland: Vom Nachzügler zum Champion der digitalen Transformation	123
7.1	Die Ausgangssituation: Wie kommt Bewegung in das enge Korsett der Regulatorik?	123
7.2	Erste Veränderungen: Kultur vor Struktur (2015–2020)	124
7.3	Mit Tribes und Squads Richtung Zukunft	125
7.4	Das Organisationsdesign: Wo Tribes sinnvoll sind – und wo nicht	126
7.5	Die wichtigsten Learnings	130
8	educcare: Frühkindliche Bildung neu denken heißt, die Organisation neu lenken	131
8.1	Klare Haltung – starkes Wachstum ... und erste Themen schleichen sich ein	132
8.2	Der Weg zum neuen Organisationsdesign	133
8.3	Fallen und Herausforderungen im Prozess	135
8.4	Die wichtigsten Learnings	136

9	inovex: Organisationsdesigns kommen und gehen – ein Wertemodell bleibt	139
9.1	Das Wertedreieck von inovex: Drei Interessen im Gleichgewicht	141
9.2	Vom Führungsinstrument zum organisationsweiten Bezugsrahmen	142
9.3	Ausbalancierte Entscheidungen dank Wertedreieck	143
10	Mut statt Masterplan: Wie metafinanz zur agilen Netzwerkorganisation wurde	147
10.1	Die Ausgangssituation: Der Markt erzwingt einen schnellen Change	147
10.2	Das Vorgehen: Sprünge ins kalte Wasser	148
10.3	Die Herausforderungen: Selbstüberschätzung, falsche Anreize und die Tücken der Dezentralität	150
10.4	Die größten Erfolge, die durch diesen Weg entstanden sind	151
10.5	Die wichtigsten Learnings und Erfahrungen	152
11	DB Systel: Vom prozessorientierten IT-Dienstleister zum dynamischen Partner der Digitalisierung	155
11.1	Das Vorgehen	155
11.2	Die Transformation zur Netzwerkorganisation	160
11.3	Das Ergebnis	165
11.4	Die wichtigsten Erfolge	167
11.5	Die Lösung bringt auch neue Herausforderungen	170
11.6	Die wichtigsten Learnings	173
11.7	Wohin geht die Reise von DB Systel?	176
12	Multiple Paradoxien als zentrale Herausforderungen von Organisationen – eine wissenschaftliche Perspektive	179
12.1	Die Komplexität steigt durch multiple Paradoxien weiter an	181
12.2	Drei Ansätze für den Umgang mit multiplen Paradoxien	186
12.2.1	Entweder-oder-Ansätze für die Lösung multipler Paradoxien	186
12.2.2	Sowohl-als-auch-Ansätze für die Lösung multipler Paradoxien	188
12.2.3	Mehr-als-Ansätze für die Lösung multipler Paradoxien	190
12.3	Multiple Paradoxien und die Einsichten für die organisationale Praxis	194
13	Der Weg führt weiter	197
	Literaturverzeichnis	201
	Stichwortverzeichnis	211
	Die Autoren	217