

Friedemann Derndinger, Dr. Claas de Groot

Die ambidextrische Organisation

Erfolgsstrategien in der neuen Unternehmensrealität

1. Auflage

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

13	Der Mitarbeiter hat die Wahl: Love it, change it or leave it	123
13.1	Der Happy Camper: Zufriedenheit gegeben, Perspektive unklar.....	125
13.2	Der Poor Dog: Zufriedenheit nicht gegeben, Perspektive unklar	126
13.3	Der RisingStar: Zufriedenheit gegeben, Perspektive klar.....	126
13.4	Der Insecure Overachiever: Zufriedenheit nicht gegeben, Perspektive klar	127
13.5	Generelle Erfolgsstrategie für alle Kategorien.....	127
14	Die erfolgreiche Führungskraft kennt und überzeugt über ihren persönlichen USP.....	135
14.1	Leitlinie 1: USP definieren und materialisieren.....	136
14.2	Leitlinie 2: Ambidextrie als Schlüsselkompetenz aufbauen.....	138
14.3	Leitlinie 3: Netzwerke aufbauen, pflegen und aktiv nutzen	139
14.4	Leitlinie 4: Work-Life-Balance bewusst gestalten.....	140
15	Der erfolgreiche Top-Manager ist künftig ein ambidextrischer Manager....	145
15.1	Leitlinie 1: Entwicklungeinersinnstiftenden Vision	145
15.2	Leitlinie 2: Führungskräfte weiterentwickeln - vom Umsetzungs-zum Gestaltungsauftrag.....	146
15.3	Leitlinie 3: Fokus auf Fähigkeiten statt auf Kapazitäten	148
15.4	Leitlinie 4: Management der Unternehmenskultur	149
16	Die ambidextrische Organisation als Lösung für Unternehmen.....	153
16.1	Innovationsprojekte erfolgreich umsetzen	154
16.2	Die verbleibende Existenzberechtigung eines Unternehmens	155
16.3	Der Mensch in der Organisation	157
16.4	Das Instrument des Talent-Pools als Beispiel für die Verschiebung.....	158
	Nachwort	162
	Literatur.....	163
	Stichwortverzeichnis	164