

# **WIRKSAME UMSETZUNG STRATEGISCHER ENTSCHEIDUNGEN** **IN PROFITORIENTIERTEN UNTERNEHMEN**

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades  
an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Dipl.-Kff. Dagmar Wötzel



Lehrstuhl für BWL und  
Wirtschaftsinformatik



# Die bekannte Logik passt nicht mehr

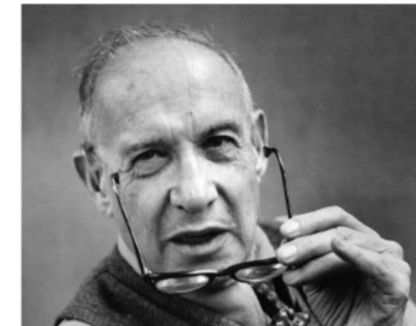
*“... the acceleration of innovation and the velocity of disruption <...> constitute a source of constant surprise, even for the best connected and most well informed.”*

(Klaus Schwab 2016)



*„The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence – It is to act with yesterday’s logic.“*

(Peter Drucker, zitiert aus change factory)



<https://www.youtube.com/watch?v=F5D-ty9MvnE>

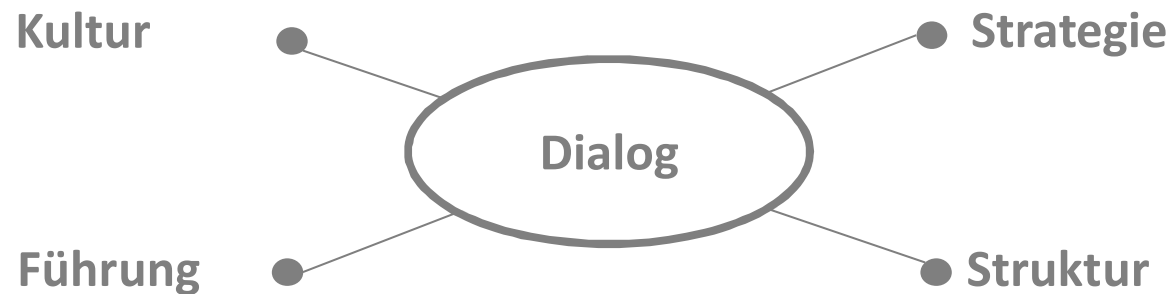
*„In 2020, 75% of the Fortune 500 will have names one has never heard of.“*

(Patrick Forth 2014)

Was ist die neue Logik für Volatilität | Unsicherheit | Komplexität | Ambiguität?

# Die Gliederung folgt dem Erkenntnisprozess

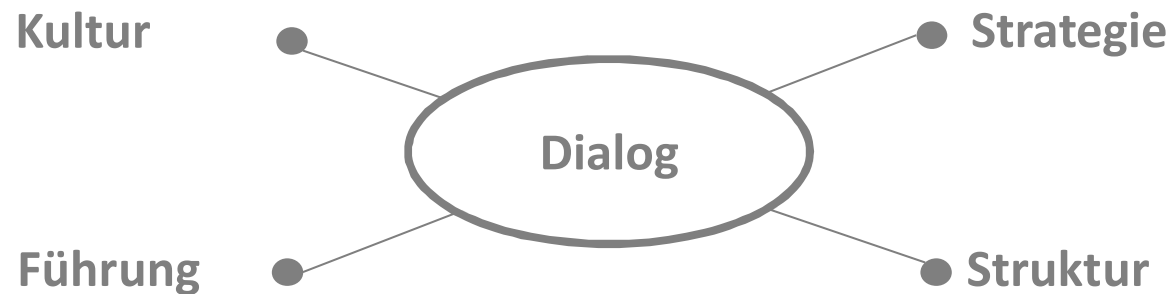
- Motivation und Entwicklung der Forschungsfrage
- Paradigmenwechsel für das Zeitalter der Digitalisierung
- Anpassungsfähige Organisation



- Transformation
- Ausblick

# Die Gliederung folgt dem Erkenntnisprozess

- Motivation und Entwicklung der Forschungsfrage
- Paradigmenwechsel für das Zeitalter der Digitalisierung
- Anpassungsfähige Organisation

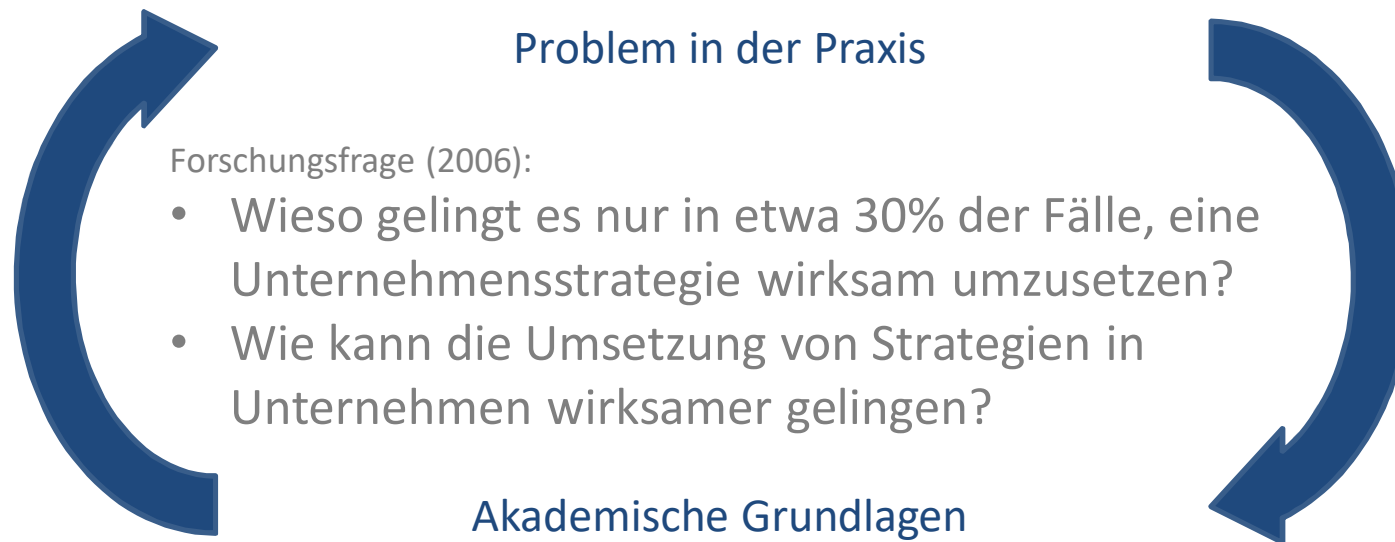


- Transformation
- Ausblick

# Fehlen akademische Grundlagen?

70-90% aller Strategien werden trotz verfügbarer Methoden **nicht umgesetzt!**

(Kaplan und Norton 2006 | Hamel und Zanini 2014)

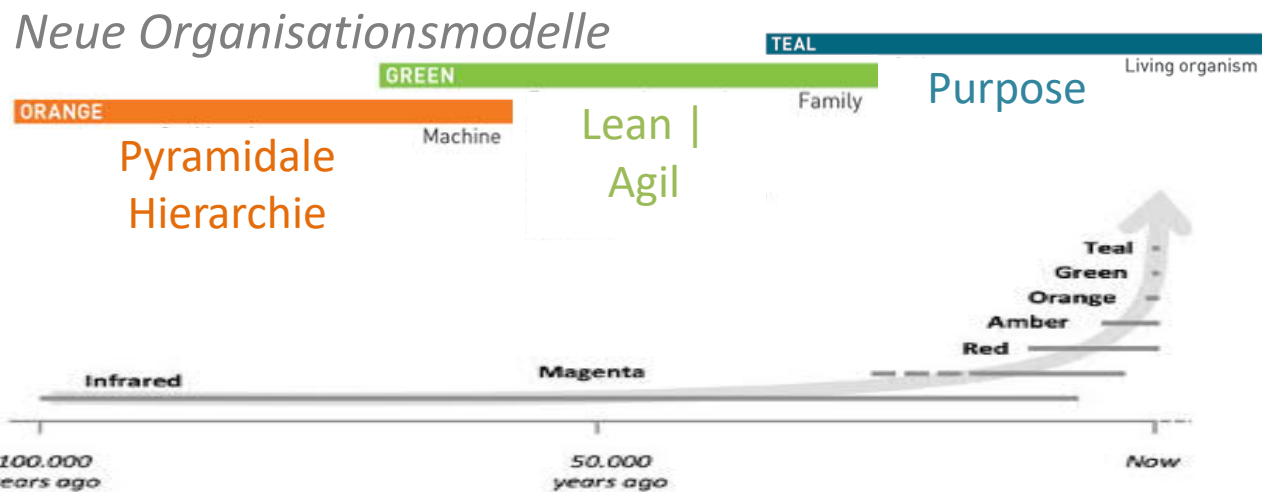


# Neue Erkenntnisse – neue Lösungsansätze

Education Political Science  
 Economics Neurobiology  
 Psychology Sociology  
 Management Healthcare Business & Biology  
 Leadership Administration Evolution Theory  
 Diagnostics

*“By <...> concentrating on systems that can survive and indeed benefit from such surprises, we can triumph over volatility.”*

(Stanley McCrystal 2015)



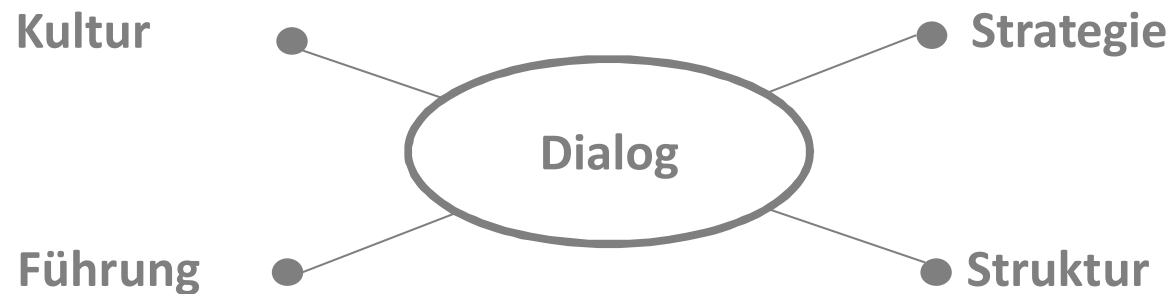
(Frederic Laloux 2014)

Weiterentwickelte Forschungsfrage (2015):

Wie wird eine **anpassungsfähige Organisation** aufgebaut und gepflegt, die angemessen schnell und effizient auf endogenen oder exogenen Veränderungsbedarf reagieren kann?

# Erkenntnisprozess

- Motivation und Entwicklung der Forschungsfrage
- Paradigmenwechsel für das Zeitalter der Digitalisierung
- Anpassungsfähige Organisation



- Transformation
- Ausblick

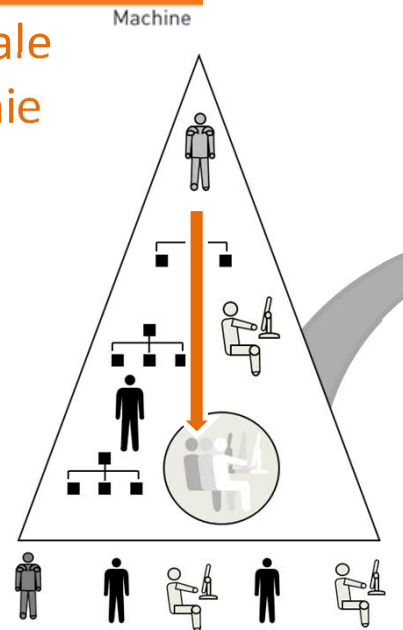
# Unternehmen brauchen einen Paradigmenwechsel

„Give Control to where the Information is ... and create Leaders, not Followers.“

(Dave Marquet 2012)

ORANGE

Pyramidale Hierarchie

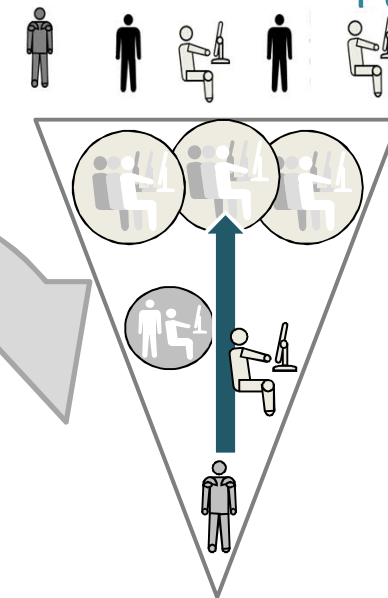


Fokus: **Effizienz**  
(bekannt, repetitiv, planbar)

TEAL

Purpose

Living organism



Fokus: **Anpassungsfähigkeit**  
(schnell, flexibel, iterativ)

Anpassungsfähigkeit führt im volatilen Marktumfeld zu Geschäftserfolg.

„ ... and profits will follow!“

(Steve Denning 2012)



# Der Paradigmenwechsel betrifft auch das Umfeld



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

**ZUKUNFTSDIALOG**

*Neue Arbeit.  
Neue Sicherheit.*

**Zukunftsdialog**  
Neue Arbeit braucht neue Sicherheit. Im Zukunftsdialog diskutieren wir zentrale Fragen der Arbeits- und Sozialpolitik.

*zusammenarbeiten.  
zusammenhalten.*

Im Zukunftsdialog können Bürgerinnen und Bürger ihre Anliegen zur Zukunft der Arbeit und des Sozialstaats in vier Themenfeldern einbringen. Jetzt hier online - Machen Sie mit!

- Sozialstaat**  
Sozialstaat weiterdenken
- Soziale Sicherheit**  
Soziale Sicherheit gestalten
- Digitalisierung**  
Arbeiten im digitalen Wandel
- Qualifizierung**  
Qualifizieren für die Arbeit von morgen

**CONSCIOUS CAPITALISM®**

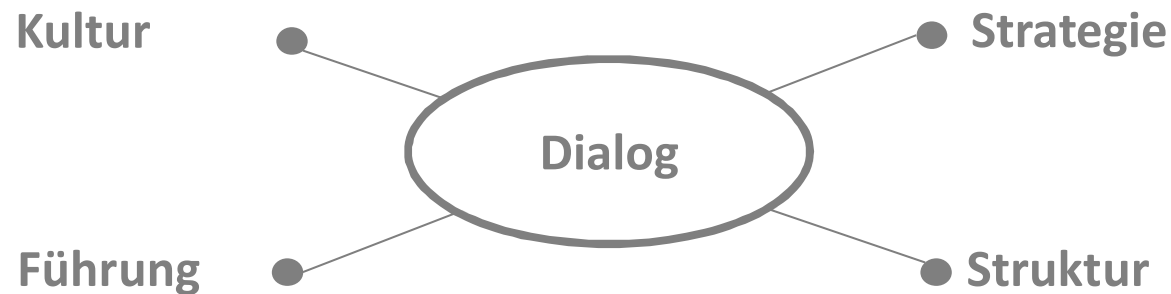
**Deloitte.** Suchen

Human Capital Trends 2018  
Der Aufstieg der „sozialen Organisation“

Die neue Logik braucht auch Erneuerung in den sozialen Sicherungssystemen und dem Zweck von Organisationen.

# Erkenntnisprozess

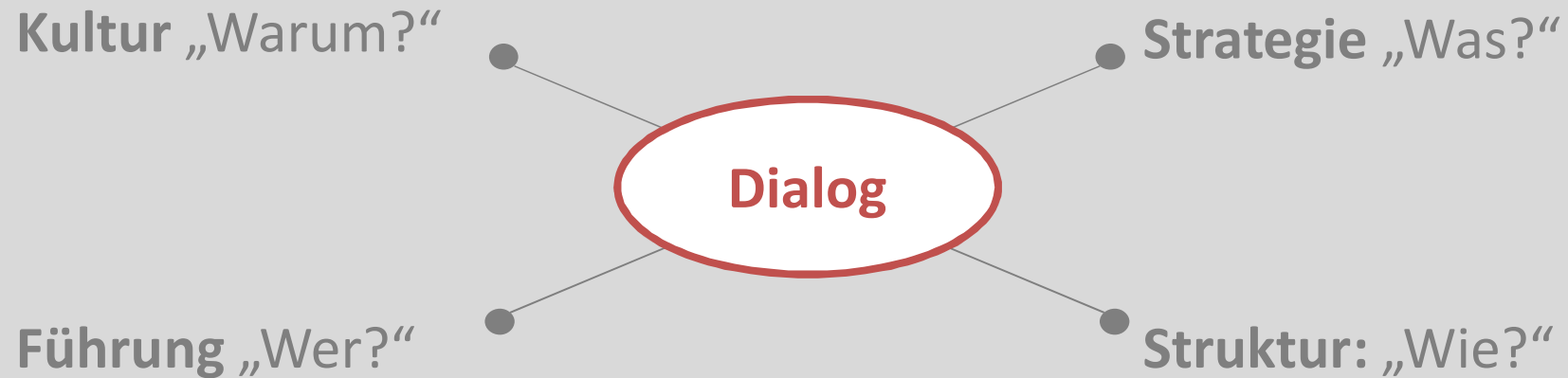
- Motivation und Entwicklung der Forschungsfrage
- Paradigmenwechsel für das Zeitalter der Digitalisierung
- **Anpassungsfähige Organisation**



- Transformation
- Ausblick

# Die neue Logik beruht auf fünf Dimensionen

Anpassungsfähigkeit entsteht dann, wenn die einzelnen Dimensionen **aufeinander abgestimmt** im Sinne des Gesamtsystems entwickelt werden.



Informationstechnologie | Human Resources | **Finanzen | ...**

Die Abbildung in den Finanzen ist ein **„make or break“** Kriterium.

# Strategie schafft Orientierung und ist höchst kooperativ

„The real challenge in crafting strategy lies in detecting the *subtle* discontinuities that may undermine a business in the future. And for that, there is no technique, no program, just a sharp mind in touch with the situation.“

(Henry Mintzberg zitiert aus Moore und LeNir 2011)

## ORANGE

### Strategisches Management

- Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil
- Strukturelle Barrieren

(Michael Porter, 1996)

### Machine

## TEAL

### Strategisches Denken

- Vorübergehender Wettbewerbsvorteil
- „Discovery driven“ Planung

(Henry Mintzberg, 1994)

### Living organism



„Strategy becomes everybody’s everyday job.“

(Kaplan und Norton 2006)

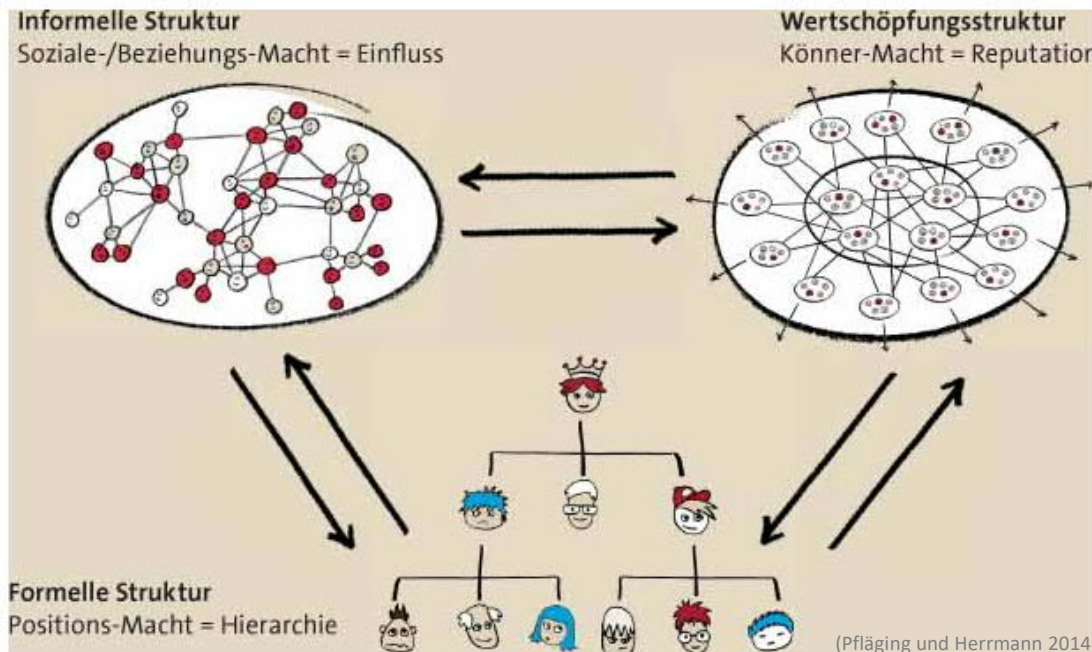
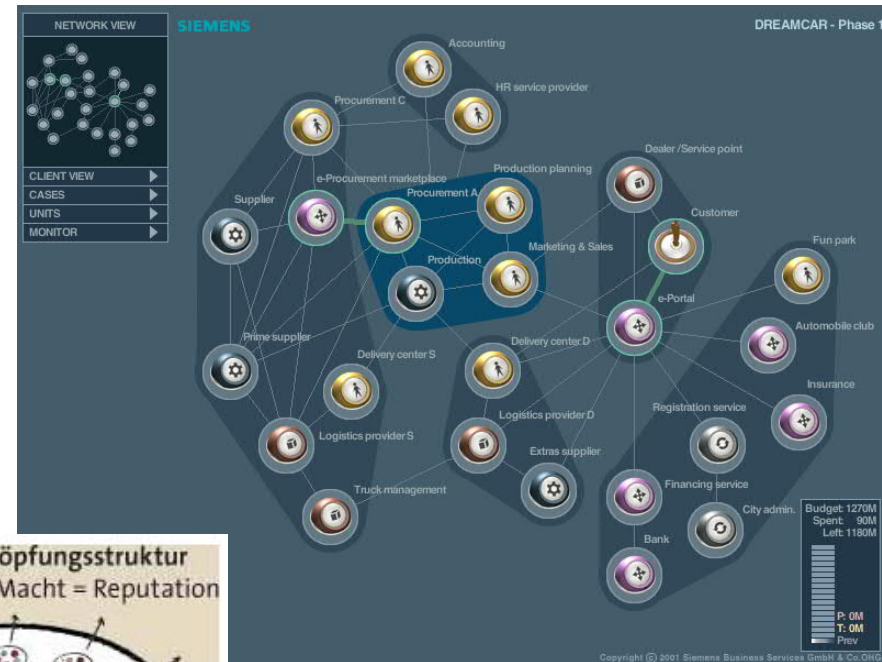
„The new strategy rulebook = reconfiguration.  
Organizations are shape-shifters, managing *continuous morphing*...“

(Rita McGrath 2013)

# Struktur der Wertschöpfung wird neu konfiguriert

Wertschöpfung wird neu konfiguriert und durch miteinander **vernetzte Wertschöpfungszellen** erbracht. Die klassischen Unternehmen werden zunehmend durch „*fokussierte, offene und vernetzte Hochleistungsorganisationen*“ abgelöst.

(Michael Mirow 2005)

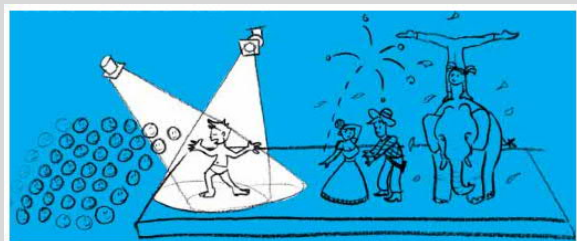
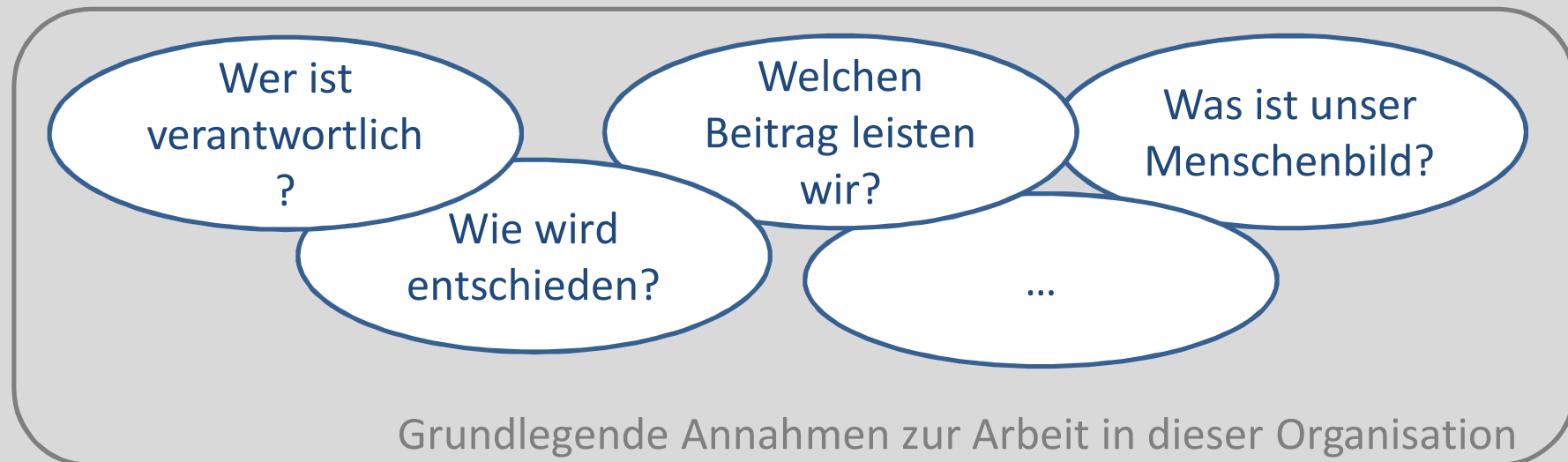


Die Veränderung der Machtverhältnisse in Organisationen – weg von Positionsmacht hin zu Können-Macht – ist eine der größten Hürden.

# Kultur von Verantwortung, Vertrauen und Hilfsbereitschaft

Kultur ist die Summe der „*so-machen-wir-das-hier-Geschichten*“.

(Bersin et al 2016 | Vallaster 2009)



(Pfläging und Hermann 2015)

Gute Inszenierungen können Menschen anregen, neue Geschichten zu schreiben.

(Unter Verwendung von Bernd Schmid, 2015)

*„One bad story kills a thousand good ones.“*

(Teilnehmer PLM Benchmarking 2012)

# Führungskräfte sind überwältigt

„A leader is there to set the stage, not to perform on it...“

(Blekman und Olof 2011)

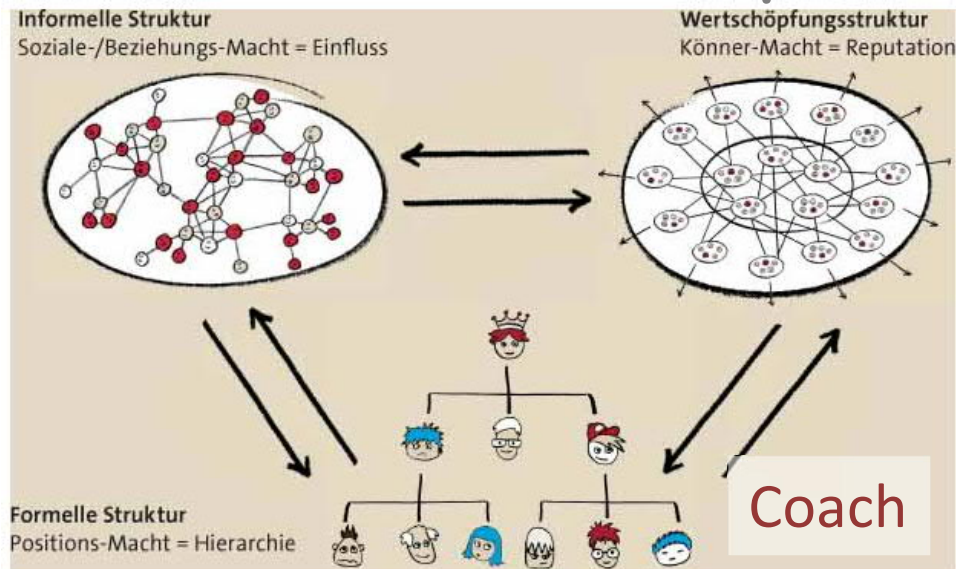
## Leader

Innoviert mit seinem Team  
Lösungen für komplexe Probleme

## Manager

Sorgt für zuverlässige und  
planbare Leistung

(unter Verwendung von John Kotter 2014)



Experte

Hilft bei der persönlichen  
Entwicklung und stellt  
Compliance sicher

Executive

Purpose:  
Hält die Bühne

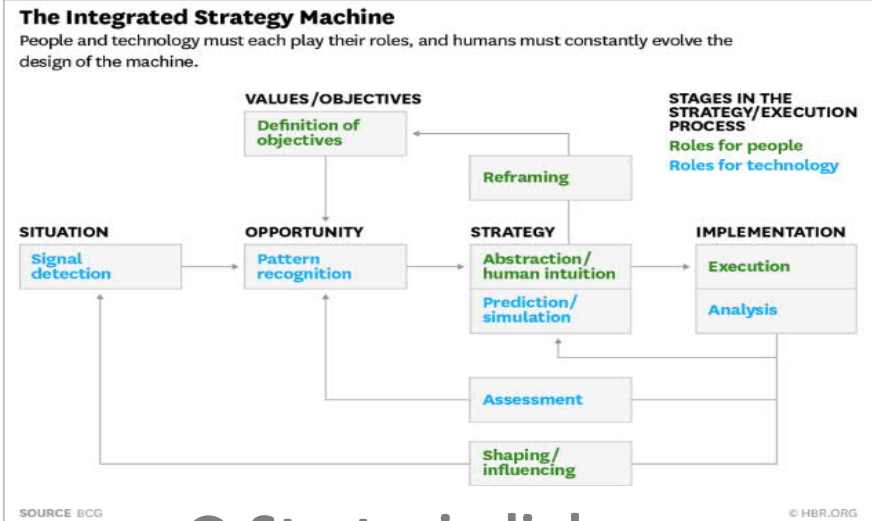
„Leaders: Eyes on, hands off!“

(Stanley McChrystal 2015)

**SENIOR MANAGERS NEED TO MAKE THEIR  
DISTANCE AND THE PERSPECTIVE IT  
BRINGS PRESENT TO THEIR TEAMS.**

(Yves Morieux 2018)

# Dialog wird passend zur Bühne inszeniert



Verantwortungs-  
dialog

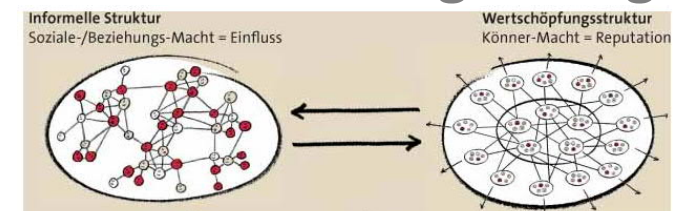
Strategiedialog

Achtsam  
Wertschätzend  
Respektvoll



Rollen- und  
Beziehungsdialog

Führungsdialog

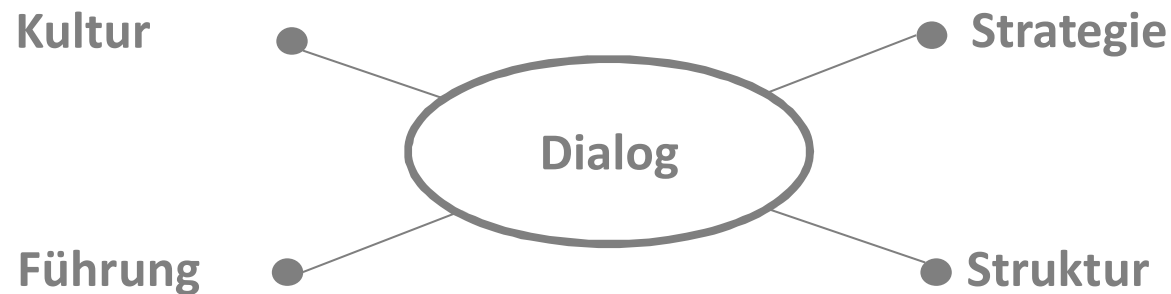


Anpassungsfähigkeit wird zum **einzigem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.**



# Erkenntnisprozess

- Motivation und Entwicklung der Forschungsfrage
- Paradigmenwechsel für das Zeitalter der Digitalisierung
- Anpassungsfähige Organisation

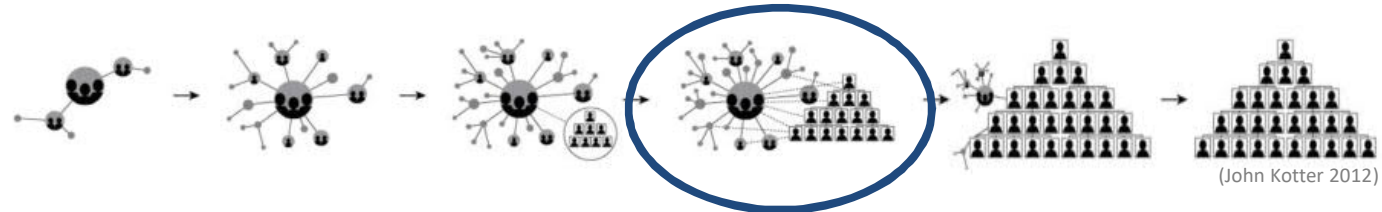


- Transformation
- Ausblick

# Jede Zelle hat ihre eigene Logik



Die Frage ist fortlaufend: was ist genau jetzt gut genug für unseren Erfolg?



Im dualen Arbeitsmodus können alle Mitarbeiter Rollen auf Zeit in Innovation und zuverlässiger Lieferung einnehmen und werden für ihren Beitrag wert geschätzt.

## strategy+business

November 13, 2018

INNOVATION

### Redefiners Are Doing Digital Right

Companies that have the digital aspiration of fundamentally changing their operating model can face disruption head-on.

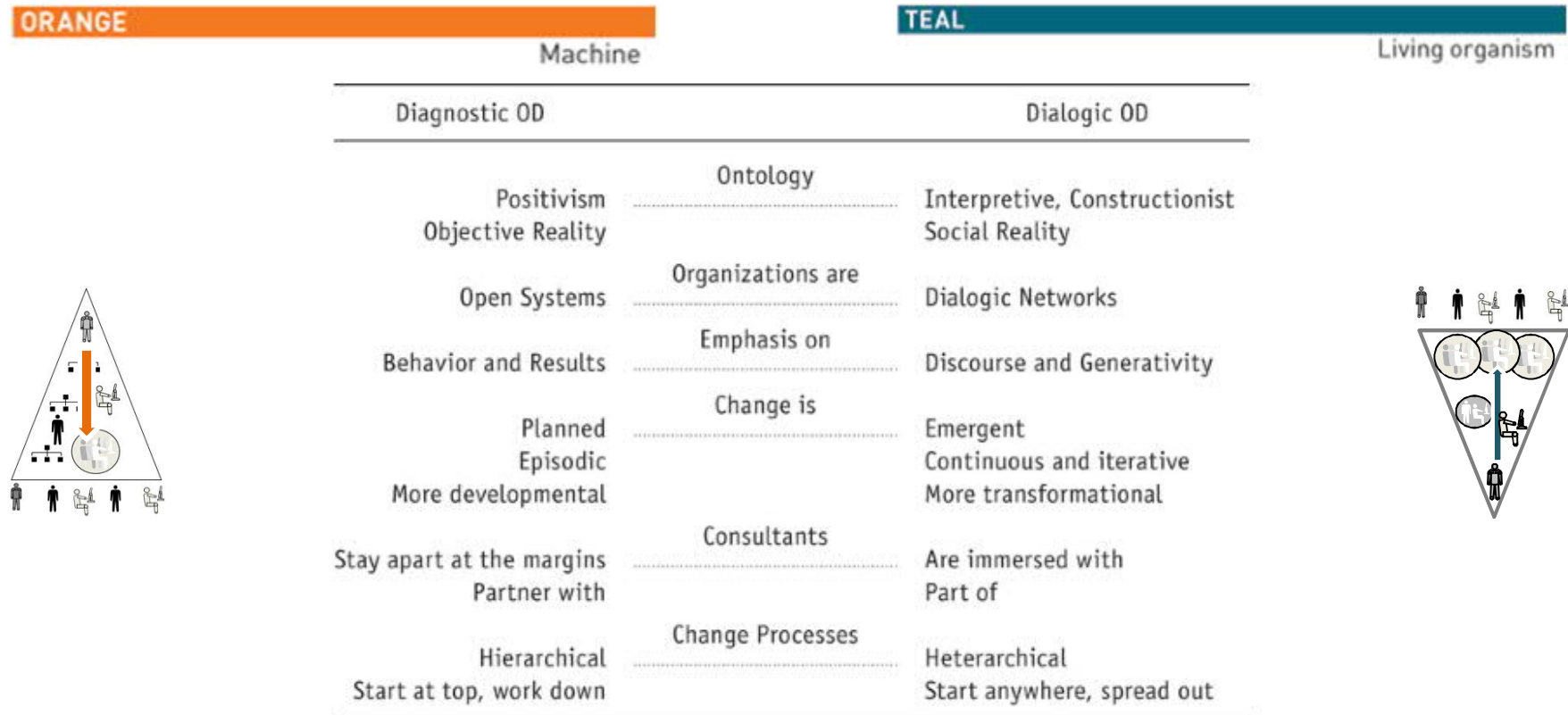
by [Tom Puthiyamadam](#), [David Clarke](#), and [Scott Likens](#)

*„Continuing to do what is necessary to keep the existing business profitable while simultaneously investing to develop new revenue streams that might have little or nothing to do with how they operate now, is a herculean task.“*

# Die Haltung macht den Unterschied, nicht die Methoden

*„Dialogic and Diagnostic OD are not two different things – they are **different ways of thinking.**”*

(Bushe und Marchak 2015)

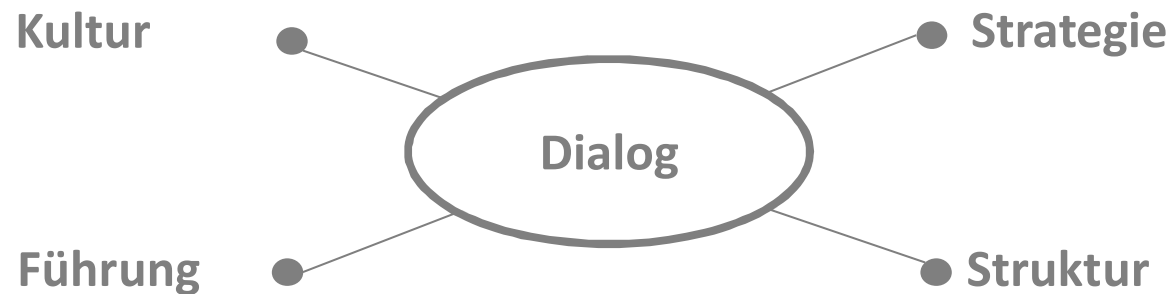


*„The emphasis on the concept of “moves” is important <...> because it implies **action without necessarily having a plan or solution in mind.**”*

(Ed Schein 2016)

# Erkenntnisprozess

- Motivation und Entwicklung der Forschungsfrage
- Paradigmenwechsel für das Zeitalter der Digitalisierung
- Anpassungsfähige Organisation



- Transformation
- **Ausblick**

# Blick auf die weitere Entwicklung der neuen Logik

Netzwerk von Könnern  
in allen Organisationen

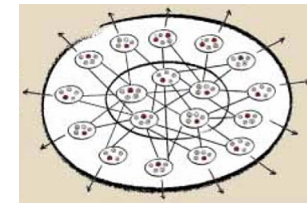
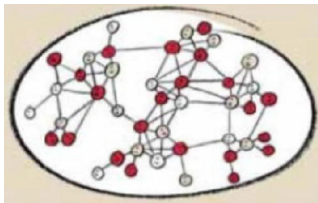
Prototypen zur Struktur  
adaptiver Organisationen  
Netzwerk | Zelle | Team

Entwicklung von  
informeller Führung

Umsetzung in der Praxis

Entwicklung angemessen  
anpassungsfähiger  
Organisationen als Basis  
nachhaltigen Wohlstands

Akademische Grundlagen



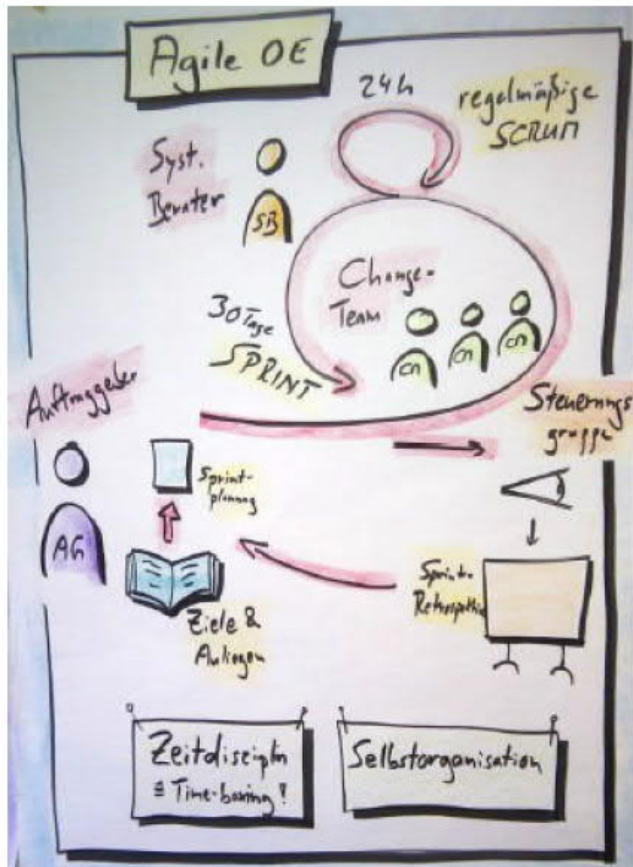
Trans-fakultärer Entwicklungs-  
Dialog, auch mit Praktikern

Ergänzung durch weitere  
Quellen, wie Peter Drucker  
und Chester Barnard

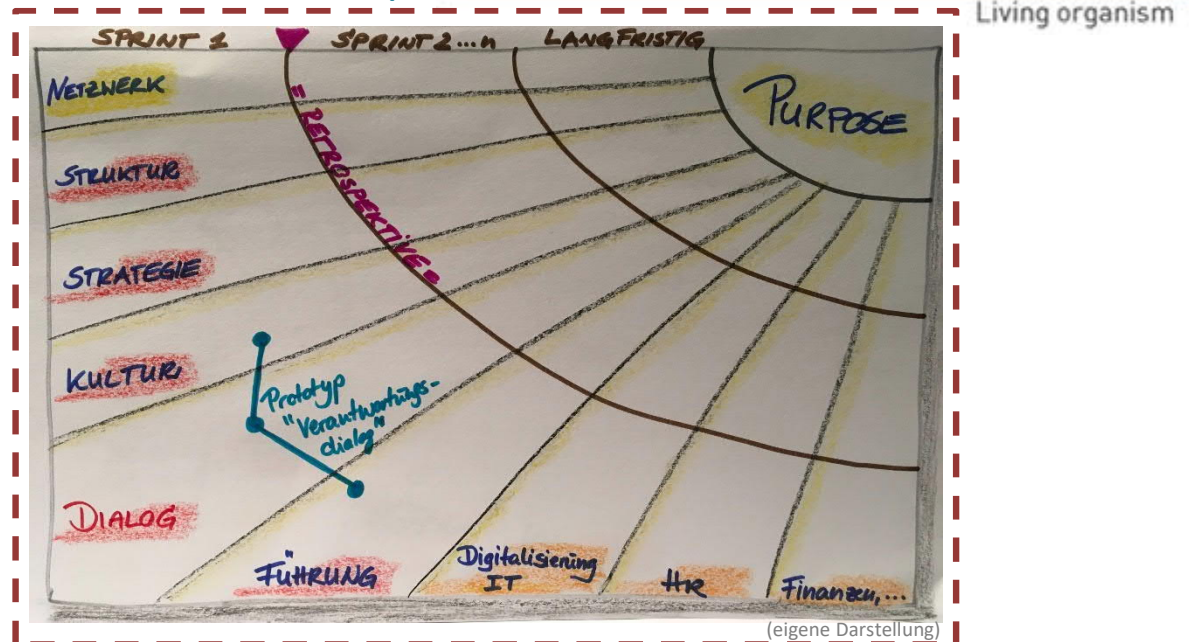
# Modell der holistischen Transformation

„Begin somewhere, start now.“

(Ernst, Rice und van Strander 2016)



## Transformation Map TEAL



Purpose | Selbstorganisation | Dualer Arbeitsmodus  
 Agil mit Backlog, Sprint, Time Box, Stand up, Retrospektive  
 Dialogic OD | Design Thinking | radikale Transparenz | ...

Ohne Anpassungsfähigkeit: „You don't stand a chance!“

(Dave Marquet 2012)

# WIRKSAME UMSETZUNG STRATEGISCHER ENTSCHEIDUNGEN IN PROFITORIENTIERTEN UNTERNEHMEN

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen & Antworten