

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades  
an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg  
mit dem Thema:

## **WIRKSAME UMSETZUNG STRATEGISCHER ENTSCHEIDUN- GEN IN PROFITORIENTIERTEN UNTERNEHMEN**

Eingereicht bei: Prof. Dr. Rainer Thome  
Lehrstuhl für BWL und Wirtschaftsinformatik  
der Julius-Maximilians-Universität Würzburg

von Dipl.-Kff. Dagmar Wötzel  
aus Saarbrücken  
am \_\_\_\_\_

Vorgeschlagene Gutachter:

1. Gutachter: Prof. Dr. Rainer Thome  
Julius-Maximilians-Universität Würzburg
2. Gutachter: Prof. Dr. Michael Mirow  
Technische Universität Berlin, Universität Innsbruck



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>1</b>
<b>1      <b>Entscheidend ist die „letzte Meile“ .....</b></b>	<b>7</b>
<b>2      <b>Begriffsklärung und Rahmen für strategisches Management .....</b></b>	<b>10</b>
2.1 <i>Definition des strategischen Managements.....</i>	11
2.2 <i>Strategisches Management: ein wichtiger Teil der Betriebswirtschaft .....</i>	15
2.2.1    Veränderung der Rahmenbedingungen.....	16
2.2.2    Schwerpunkte im strategischen Management .....	18
2.3 <i>Megatrends: Entwicklung des Handlungsrahmens für Unternehmen.....</i>	20
2.4 <i>Zusammenfassung der globalen Megatrends.....</i>	25
2.5 <i>Fazit aus der Untersuchung der globalen Megatrends.....</i>	32
<b>3      <b>Wirksame Umsetzung im Zeitalter der Digitalisierung .....</b></b>	<b>38</b>
3.1 <i>Der strategische Manager.....</i>	38
3.2 <i>Verantwortung für die Umsetzung der Strategie .....</i>	39
3.3 <i>Organisationen im dynamischen Umfeld.....</i>	42
<b>4      <b>Differenzierung der Strategie für die Umsetzbarkeit .....</b></b>	<b>45</b>
4.1 <i>Differenzierung der Strategie .....</i>	45
4.2 <i>Ebenen strategischer Entscheidungen und Entscheider.....</i>	49
4.3 <i>Ebenen der Umsetzung strategischer Entscheidungen.....</i>	52
4.3.1    Teamleiter als erste Instanz.....	53
4.3.2    Operative Umsetzung durch die Mitarbeiter .....	54
4.3.3    Perspektiven für die wirksame Implementierung.....	57
4.4 <i>Innovation und Strategie.....</i>	59
<b>5      <b>Zwischenstand und Paradigmenwechsel .....</b></b>	<b>65</b>
5.1 <i>Grenzen der Veränderungsfähigkeit hierarchischer Organisationen .....</i>	66
5.2 <i>Die anpassungsfähige Organisation.....</i>	70
5.3 <i>Definition einer anpassungsfähigen Organisation.....</i>	75
<b>6      <b>Erkenntnisse zum Paradigmenwechsel .....</b></b>	<b>80</b>
6.1 <i>Biologie, Neurobiologie und Medizin.....</i>	81
6.2 <i>Soziologie, Psychologie und Verhaltensbiologie.....</i>	85
6.3 <i>Zugrunde liegende Annahmen und Haltungen .....</i>	87

6.4	<i>Schnelligkeit im Zeitalter der Digitalisierung</i> .....	90
6.5	<i>Perspektiven einer anpassungsfähigen Organisation</i> .....	99
<b>7</b>	<b>Veränderung von Organisationen</b> .....	<b>103</b>
7.1	<i>Entwicklung der Diagnostic OD</i> .....	105
7.1.1	Accelerating Change nach John P. Kotter .....	107
7.1.2	Natürlicher Lebenszyklus von Organisationen .....	110
7.1.3	Dualer Arbeitsmodus erfolgreicher Unternehmen .....	112
7.1.4	Studien zu Diagnostic OD.....	114
7.1.5	Zusammenfassung der Erkenntnisse zur Diagnostic OD.....	117
7.1.6	Umsetzung von Diagnostic OD als Projekt oder Programm.....	120
7.2	<i>Dialogic OD</i> .....	121
7.2.1	Kernprägnante Beschreibung von Dialogic OD .....	122
7.2.2	Abgrenzung von Diagnostic OD.....	126
7.2.3	Dialogic OD als Prozess und Gespräch .....	126
7.2.4	Kernprozesse der Dialogic OD .....	129
7.2.5	Umsetzung als Agile Organisationsentwicklung.....	131
7.3	<i>Fazit zur Veränderung von Organisationen</i> .....	134
<b>8</b>	<b>Die anpassungsfähige Organisation</b> .....	<b>137</b>
8.1	<i>Iteration der Perspektiven</i> .....	139
8.2	<i>Struktur</i> .....	141
8.2.1	Informelle Struktur .....	142
8.2.2	Formelle Struktur.....	146
8.2.3	Wertschöpfungsstruktur.....	150
	Value Network: Darstellung eines Wertschöpfungsnetzwerks.....	151
	Identität einer Zelle im Value Network.....	154
	Organisation innerhalb der Wertschöpfungszone.....	157
	Team of Teams .....	159
	Sociocracy und Holacracy für komplexe Wertschöpfung.....	162
	Selbststeuerung, Governance und Autorität .....	166
8.2.4	Wertschöpfung im dualen Arbeitsmodus .....	167
8.2.5	Erkenntnisse zu Struktur und Arbeitsmodus.....	170
	Macht .....	171
	Identität .....	172
	Fähigkeiten für die Nutzung der Digitalisierung.....	175
	Autonomie der Peripherie in großen Unternehmen .....	176
8.3	<i>Kultur</i> .....	179
8.3.1	Lead your culture or your culture will lead you.....	182
8.3.2	Treiber der Kultur einer anpassungsfähigen Organisation.....	183



8.3.3	Verantwortung.....	186
8.3.4	Vertrauen .....	188
8.3.5	Hilfsbereitschaft.....	190
8.4	<i>Leadership</i> .....	194
8.4.1	Führung und Struktur .....	196
	Zusammenspiel von Führung und Leistung.....	197
	Führung in formeller Struktur .....	198
	Führung in informeller Struktur .....	200
	Führung in der Wertschöpfungsstruktur.....	202
8.4.2	Führung einer anpassungsfähigen Organisation.....	205
8.4.3	Entwicklung passender Führungsqualitäten .....	209
8.4.4	Rahmen für Führung in selbstgesteuerten Organisationen.....	214
8.5	<i>Strategie</i> .....	217
8.5.1	Adaptive Strategien.....	220
8.5.2	Strategisches Denken auf allen Ebenen.....	224
8.5.3	Agile und Lean Strategie – ein emergenter Prozess.....	227
8.5.4	Strategie im Zeitalter der Digitalisierung.....	231
8.5.5	Strategy Machines .....	236
8.5.6	Fazit zu Strategie.....	239
8.6	<i>Dialog</i> .....	242
8.6.1	Konversation und Sinnstiftung als Basis.....	244
8.6.2	Radical Candor .....	249
8.7	<i>Informationstechnologie</i> .....	252
8.7.1	IT Architektur für Autonomie an der Peripherie.....	255
8.7.2	Social business für die Anpassungsfähigkeit.....	259
8.8	<i>Human Resources</i> .....	265
8.8.1	Performance Management im Zeitalter der Digitalisierung .....	266
8.8.2	Soziale Verantwortung in der Digitalisierung .....	269
8.9	<i>Fazit zur anpassungsfähigen Organisation</i> .....	270
<b>9</b>	<b>Entwicklung einer adaptiven Organisation.....</b>	<b>272</b>
9.1	<i>Erforderlicher Grad der Anpassungsfähigkeit</i> .....	274
9.1.1	Startpunkt der Anpassungsfähigkeit.....	276
9.1.2	Anpassungsfähigkeit in Bezug zum Markt .....	278
9.2	<i>Entwicklung der Anpassungsfähigkeit</i> .....	280
9.3	<i>Begin somewhere, start now</i> .....	284
9.3.1	Dialogfähigkeit pflegen.....	285
9.3.2	Informelle Führung entwickeln.....	286
9.4	<i>Gewohnheiten entwickeln und pflegen</i> .....	289

9.5	<i>Leading Transformation</i> .....	292
9.6	<i>Theatermetapher</i> .....	297
9.7	<i>Kurator für Anpassungsfähigkeit</i> .....	299
9.8	<i>Fazit aus der Entwicklung einer adaptiven Organisation</i> .....	303
9.9	<i>Fahrplan für Executives</i> .....	305
<b>10</b>	<b>Iron Man statt letzter Meile</b> .....	<b>308</b>
10.1	<i>Vorgehensweise in der Arbeit</i> .....	309
10.2	<i>Die unfertige Organisation</i> .....	311
<b>11</b>	<b>Management Summary</b> .....	<b>314</b>
<b>Anhang</b>	.....	<b>317</b>
	<i>Anhang 1: Felduntersuchungen und Interviews</i> .....	317
	<i>Anhang 2: Detaillierte Auswertung der Globalen Megatrends</i> .....	323
	Anhang 2.1 Globalisierung.....	323
	Anhang 2.2 Tertiarisierung .....	325
	Anhang 2.3 Wohlstandsorientierung .....	325
	Anhang 2.4 Demografische Entwicklung.....	327
	Anhang 2.5 Urbanisierung.....	329
	Anhang 2.6 Ressourcenknappheit.....	331
	Anhang 2.7 Klimawandel .....	332
	Anhang 2.8 Technologischer Fortschritt .....	333
	Anhang 2.9 Wissen und Information.....	337
	Anhang 2.10 Upskilling.....	339
	Anhang 2.11 Investitionen und Infrastruktur .....	340
	Anhang 2.12 Sicherheit.....	341
	Anhang 2.13 Individualisierung.....	343
	Anhang 2.14 Resultierende Zukunftsmärkte.....	343
	<i>Anhang 3: Grundlagen der Diagnostic OD und des Change Management</i> .....	344
	Anhang 3.1 Entwicklung der Diagnostic OD.....	344
	Anhang 3.2 Leading Change nach John P. Kotter.....	346
	Anhang 3.3 Accelerating Change nach John P. Kotter .....	349
	Management versus Leadership.....	349
	Der natürliche Lebenszyklus von Organisationen.....	353
	Dual Operating System .....	356
	Anhang 3.4 Bewertung der Arbeiten von John P. Kotter .....	361
	Die Grundstruktur ist anwendbar und hilfreich.....	361
	Vom Netzwerk zur Hierarchie.....	362
	Die Bezeichnung und die Darstellung müssen präzisiert werden .....	363

Die 5 Grundprinzipien und 8 Beschleuniger bieten eine gutes Grundgerüst .....	364
Die Beteiligung der Mitarbeiter im Netzwerk wirft Fragen auf .....	366
<i>Anhang 4: Auswertung ausgewählter Change Management Studien .....</i>	<i>369</i>
<b>Anhang 4.1 Studien von Capgemini.....</b>	<b>369</b>
Capgemini Studien 2003/2005.....	370
Studie 2008: Business Transformation.....	371
Studie 2009: Auslöser radikaler Transformation.....	372
Studie 2010: Business Transformation.....	374
Studie 2012: Digitale Revolution .....	382
Studie 2015: Superkräfte oder Superteam .....	387
Erkenntnisse aus den Capgemini Studien.....	392
<b>Anhang 4.2 Studie Katzenbach Center 2013: Kultur als Hebel.....</b>	<b>393</b>
<i>Anhang 5: Vergleich agiler Arbeitsweisen .....</i>	<i>395</i>
<i>Anhang 6: Übersicht aller Erkenntnisse.....</i>	<i>398</i>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>404</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>438</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>439</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen .....</b>	<b>440</b>
<b>Erklärung .....</b>	<b>448</b>
<b>Lebenslauf .....</b>	<b>449</b>

### **Vorbemerkung zum Sprachgebrauch:**

Auf die Verwendung von Doppelformen oder andere Kennzeichnungen für weibliche und männliche Personen wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet, um die Lesbarkeit und Übersichtlichkeit zu wahren. Mit allen im Text verwendeten Personenbezeichnungen sind stets beide Geschlechter gemeint.

### **Vorbemerkung zur Zitation:**

Um den Lesefluss nicht zu stören, wird die Quelle zu mehreren wörtlichen Zitaten in einem Absatz einmal am Ende des Absatzes angegeben, sofern diese alle aus der gleichen Quelle entnommen wurden.



# 1 Entscheidend ist die „letzte Meile“

*„Success comes from having strategy become everyone’s everyday job“*

Robert S. Kaplan und David P. Norton

(zitiert aus [KAPL06, S. 3])

Strategisches Management beschäftigt sich mit der Entwicklung, Planung und Umsetzung inhaltlicher Ziele und Ausrichtung von Organisationen. Neben der Formulierung einer Strategie beinhaltet das auch deren Umsetzung. In der Literatur und Forschung wird im Wesentlichen auf die Methoden zur Entwicklung einer passenden und erfolgreichen Unternehmensstrategie fokussiert. Im Vergleich zum Gesamtumfang der Ausarbeitungen wird nur sparsam betrachtet, wie diese Strategie dann in der Praxis umgesetzt und damit erst der erwartete Nutzen realisiert wird. Von den weit verbreiteten Autoren und Modellen gehen Robert S. Kaplan und David P. Norton schon 2006 sehr weit. Beide haben in ihrer Arbeit zur Entwicklung und Einführung der Balanced Scorecard viele Fallbeispiele analysiert. Sie diskutieren die Ergebnisse von Studien, zum Beispiel mit 275 Portfolio Managern, die besagen, dass für den Erfolg die Fähigkeit, eine Strategie umzusetzen, wichtiger ist als die Qualität der Strategie selbst: *„... the ability to execute strategy was more important than the quality of the strategy itself.“* und *„In the majority of cases – we estimate 70 percent – the real problem isn’t [bad strategy but] ... bad execution.“* Kaplan und Norton stellen sich die Frage, warum es Organisationen so schlecht gelingt, gute Strategien erfolgreich zu implementieren. Ihre Antwort ist, dass die Werkzeuge, um Strategien zu bewerten, sich nicht so schnell entwickelt haben wie die Strategien selbst. Daher entwickeln sie die Balanced Scorecard als flexibles Modell, um allen Beteiligten Transparenz über die strategischen Ziele und deren Umsetzungsgrad zu ermöglichen [KAPL06, S. 1f].

Aus diesem Fokus darf allerdings nicht abgeleitet werden, dass die Qualität der Strategie unwichtig ist. Vielmehr stellt sie eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für den Erfolg dar. Die Strategie muss eine gute Qualität haben – also grundsätzlich so formuliert sein, dass Erfolg möglich ist. Bestandteil einer guten Strategie muss sein, dass sie umsetzbar ist. Doch das alleine reicht nicht aus. Erst die Kombination einer guten Qualität der Strategie mit deren wirksamen Implementierung führt zu einer erfolgreichen Strategie [MIRO15].

Eine Studie von McKinsey zeigt 2014 sehr deutlich, dass die Implementierung einen signifikanten Einfluss hat: „... *good implementers retain more value at every stage of the process than poor implementers do, and the impact is significant.*“ [PUST14].

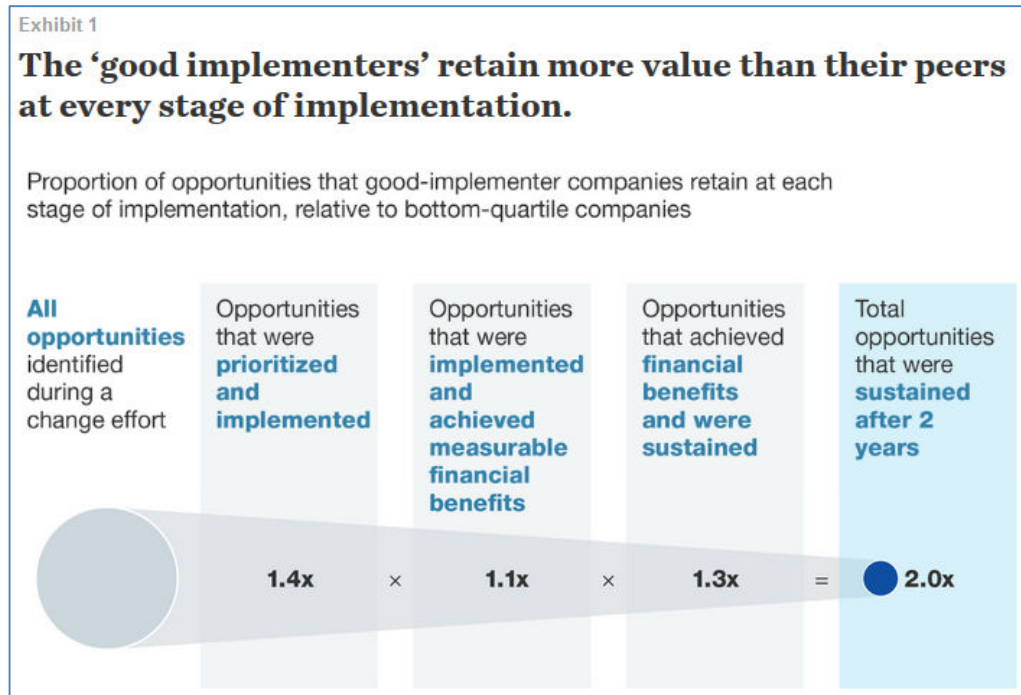


Abb. 1: Gute Umsetzer sichern sich in jedem Schritt der Implementierung mehr Wert als ihre Kollegen [PUST14, Exhibit 1]

John P. Kotter schätzt in 1996, dass 70% aller großen Veränderungsprojekte die gesetzten Ziele nicht erreichen. Gary Hamel und Michele Zanini betrachten viele Studien zu diesem Thema und stellen 2014 fest, dass die ca. 70% durchweg bestätigt werden [HAME14]. Die Frage, wie die Umsetzung erfolgreich gelingt, ist also seit 20 Jahren wichtig und aktuell. Und das, obwohl Ansoff bereits 1976 das strategische Management als Disziplin entwickelt hat [ANSO76a] und John P. Kotter in seinem „*Leading Change*“ die Situation 1996 klar adressiert und mit dem Change Management zeitgleich Methoden zur Lösung anbietet [KOTT96].

Chris Bradley zeigt ein typisches Beispiel einer Serie von strategischen Plänen, die zeigen warum so viele Strategien scheitern. Sie sind von Anfang an viel zu optimistisch, weil der „*strategic-planning process <...> really a resource competition (is). All those vying for their share of the capital-spending budget put forward hockey-stick plans – you’d be mad not to play along.*“ [BRAD17]. Einmal formuliert, können die Verantwortlichen nicht mehr loslassen und die von Daniel Kahneman und Dan Lovallo vor über 25 Jahren formulierten Biases wirken: „*being*

*excessively bold in making forecasts and excessively timid in making choices.*“ [BRAD17].

Laut Robert M. Grant und Michael Nippa ist strategisches Management in 2006 noch ein neues Forschungsgebiet, dem ein „*allgemein anerkanntes, in sich konsistentes und empirisch validiertes Theoriegebäude*“ fehlt. Demnach erzeugt das strategische Management keine eindeutigen Lösungen für klare Problemstellungen, sondern hilft, die komplexen Fragestellungen rund um die vier zentralen Erfolgsfaktoren einer Strategie zu verstehen [GRAN06, S. 54]. Grant und Nippa beschreiben diese vier Faktoren anhand von Beispielen aus unterschiedlichen Domänen als generelle Elemente erfolgreicher Strategien [GRAN06, S. 28]:

1. Einfache, konsistente, langfristige und akzeptierte Ziele
2. Profundes Verständnis der Wettbewerbsumwelt
3. Objektive Bewertung der Ressourcen
4. Effiziente Implementierung / Umsetzung

Der für den Unternehmenserfolg nötige Wettbewerbsvorteil wird zunehmend durch das Wissen, die Fähigkeiten und Beziehungen der Mitarbeiter generiert. Das führt aufgrund des schnellen Wandels bei Technologie, Wettbewerb und staatlichen Rahmenbedingungen dazu, dass die Formulierung und Umsetzung von Strategien ein kontinuierlicher und partizipativer Prozess werden muss. Um diese Anforderung erfolgreich umzusetzen, brauchen Organisationen eine gemeinsame Sprache für Strategien und die Rückmeldung zur Umsetzung. Das kann nur gelingen, wenn alle Mitarbeiter ihren Beitrag zur Umsetzung der Strategie leisten [KAPL06, S. 2f].

Der Unternehmenserfolg hängt also davon ab, dass jeder Mitarbeiter jeden Tag seinen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie leistet. Wie können dann diejenigen, die die Strategie formulieren, diese Mitarbeiter erreichen und was veranlasst die Mitarbeiter, zur Umsetzung der Strategie beizutragen?

Nach Kaplan und Norton kann die Strategie erst dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn alle Mitarbeiter erreicht werden [KAPL06, S. 2f]. Es genügt nicht, die Strategie einfach zu kommunizieren. Das Unternehmen muss sich die Mühe machen, alle Mitarbeiter zu adressieren und solange zu begleiten, bis sie ihren Beitrag leisten. Das ist die „*letzte Meile*“ zur erfolgreichen Umsetzung [WÖTZ12, S. 249].

Daraus lassen sich zwei wesentliche Fragen ableiten:

Forschungs-  
fragen

1. Wieso gelingt es nur in etwa 30% der Fälle, eine Unternehmensstrategie wirksam umzusetzen?
2. Wie kann die Umsetzung von Strategien in Unternehmen wirksamer gelingen?

Diese Arbeit stellt sich beiden Fragen im Kontext komplexer profitorientierter Unternehmen.

Im ersten Teil der Arbeit wird Strategisches Management definiert und untersucht, wie sich die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln und damit strategisches Management entwickelt haben und voraussichtlich weiter entwickeln werden. Im Wesentlichen sind das die globalen Megatrends. Diese werden mit Blick auf die erste Frage untersucht, um Hinweise für die Gründe der Häufigkeit des Scheiterns zu identifizieren und diese in die Lösungsfindung einfließen zu lassen.

Die weitere Arbeit fokussiert auf der zweiten Frage und zielt auf Lösungsideen ab. Hier wird der Fortschritt in verschiedenen relevanten wissenschaftlichen und praktischen Disziplinen untersucht. Im Rahmen dieser Arbeit können nicht alle wissenschaftlichen Felder vollständig analysiert werden, die einen Beitrag zur Bearbeitung des Themas leisten könnten. Vielmehr wird die Arbeit Fragmente aus den relevanten Disziplinen aufgreifen, die wie in einem Kaleidoskop als Bausteine zu einem Gesamtbild zusammengesetzt werden, das die Forschungsfragen bearbeitet bzw. beantwortet.

Dabei werden zur Reduktion der Komplexität Annahmen formuliert, die im weiteren Verlauf als gegebene Rahmenbedingungen verwendet werden. Diese Annahmen sind vor der Anwendung der Erkenntnisse dieser Ausarbeitung zu validieren.

## 2 Begriffsklärung und Rahmen für strategisches Management

*„Strategy is the great work of the organization. In situations of life or death, it is the Tao of survival or extinction.“*

Sun Tzu

(zitiert aus *The Art of War*, ca. 500 v. Chr.)



Der Begriff „Strategie“ kommt vom griechischen Wort „strategia“, der „Feldherrnkunst“, zusammengesetzt aus stratos „Armee“ und –ag „führen“ [GRAN06, S. 36].

Allgemein formulieren Wheelen und Hunger 2012 in der 13. Auflage ihres Klassikers „Strategic Management and Business Policy“ das strategische Management als *“a set of managerial decisions and actions that determines the longrun performance of a corporation”* [WHEE12, S. 5].

Strategisches Management handelt im Wesentlichen davon, eine überlegene Leistungsfähigkeit zu erreichen, indem potenzielle Gewinnquellen für ein Geschäft identifiziert werden und eine Strategie formuliert und implementiert wird, die es ermöglicht, diese auszuschöpfen [GRAN06, S. 17].

## 2.1 Definition des strategischen Managements

Die Elemente des strategischen Managements sind je nach Quelle unterschiedlich beschrieben. Jeffrey Bracker fasst 1980 die moderne Historie der Entwicklung des strategischen Management Konzepts zusammen, beginnend mit Neumann und Morgenstern im Jahr 1947 bis zu Schendel und Hofer 1979. Über die 17 bekanntesten Veröffentlichungen in den 32 Jahren werden unterschiedliche Definitionen verwendet, die im Kern alle Variationen der oben zitierten Definitionen sind und die Grenzen weiter oder enger setzen. Bracker fasst weiter die Ansätze zur Operationalisierung des strategischen Managements und die jeweils definierte Aufgabe zusammen [BRAC80]. Michael E. Porter ist in der Zusammenstellung noch nicht erwähnt, dessen 1980 veröffentlichte Interpretation des strategischen Managements mit „Competitive Strategies“ und dem Fokus auf dem „sustainable competitive advantage“ sich für viele Jahre im Markt durchgesetzt hat [PORT80].

### Definition

Zusammengefasst stellt strategisches Management den Zweig der Betriebswirtschaftslehre dar, der sich mit der Entwicklung, Planung und Umsetzung inhaltlicher Ziele und Ausrichtungen von Organisationen beschäftigt.

Die nachhaltige Schaffung von wirtschaftlichem Wert aus eingesetzten Ressourcen ist die Voraussetzung für das langfristige Überleben eines Unternehmens und daher die wichtigste Messgröße für dessen Erfolg. Voraussetzung dafür ist eine gute Wettbewerbsposition, also Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten. Die Unternehmensstrategie leistet einen wichtigen Beitrag zum langfristigen Überleben eines

Unternehmens, indem sie diesem Wettbewerbsvorteile verschafft oder zu erhalten hilft [MIRO08].

Grant und Nippa reduzieren den in der Praxis sehr komplexen Zusammenhang auf eine einfache grundlegende Darstellung.

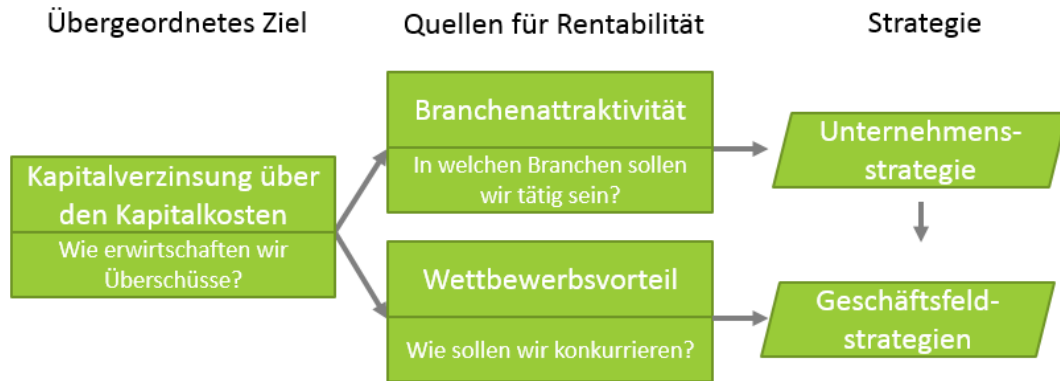


Abb. 2: Quellen für eine überlegene Rentabilität ([GRAN06, S. 45], Grafik nachgebildet)

Dabei gibt es unterschiedliche Ausprägungen unternehmensinterner Strategien, die in den meisten komplexen Organisationen auch der Organisationsstruktur entsprechen. Zu jeder Ebene des strategischen Managements gibt es passend auch die Personen der zugeordneten Hierarchieebene, die für diesen Teil der Strategie verantwortlich sind [GRAN06, S. 44ff].

Daher wird in Kap. 3 der Arbeit untersucht, wer der „strategischen Manager“ ist, also die im Unternehmen für die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie verantwortliche Person. Aus dieser Perspektive wird die Frage bearbeitet, wie diese Gruppe der strategischen Manager ihre Strategie bis zur letzten Meile wirksam umsetzen kann. Die Strategie und die für deren Umsetzung verantwortlichen Personen werden in Kapitel 4 noch detaillierter betrachtet und für die weitere Arbeit definiert.

Darüber hinaus stellt die weiter zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit im Geschäftsumfeld die strategische Unternehmensführung vor neue Herausforderungen [GRAN06, S. 17]. Diese hohe Veränderungsgeschwindigkeit erhöht laut Reeves, Haanaes und Sinha auch die Bedeutung von Strategien: „*strategy has never been more important. The frequency and speed with which incumbents are being overthrown and the performance gap between winners and losers have never been greater.*“ [REEV15a, Pos. 68f].

Wie in den Finanz- und Wirtschaftskrisen der letzten Jahre sehr deutlich geworden ist, gibt es auch immer wieder Unternehmer bzw. Mitspieler in den Wirtschaftssystemen, die nicht den langfristigen Erfolg ihres Unternehmens in den Vordergrund stellen, sondern vielmehr die kurzfristige Gewinnmaximierung priorisieren. Das kann dann unter anderem dazu führen, dass die Unternehmen in der bekannten Form nicht weiter geführt werden.

Für börsennotierte Unternehmen mit langfristiger Ausrichtung lässt sich zunehmend auch eine steigende Sensibilität und Erwartungshaltung für Unternehmensethik, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung erkennen [GRAN06, S. 18]. In Familienunternehmen gehört das zur Grundlage des Unternehmenserfolgs [FREU09]. Barton et al stellen 2017 fest, dass „*long-term firms exhibited stronger fundamentals and performance than all others in the past 15 years*“, und zwar in den wichtigen Finanzkennzahlen *Earnings* (+36%), *Revenue* (+48%) und *Market Capitalization* (+ 7 Mrd USD) [BART17].

Diese Arbeit betrachtet nur Unternehmen mit dem übergeordneten Ziel der langfristig erfolgreichen Entwicklung am Markt.

Abgrenzung des  
Inhalts der Arbeit

Die wirksame Umsetzung von strategischen Entscheidungen im Sinne dieser Arbeit stellt einen langfristigen Entwicklungsprozess für ein Unternehmen dar.

Der Einsatz wird für profitorientierte Unternehmen untersucht, deren Ziel langfristiger Erfolg und dauerhafte Existenz ist.

Die Unternehmensstrategie ist das Ergebnis eines strategischen Planungsprozesses, der in den meisten Unternehmen intuitiv oder bewusst tagtäglich in ähnlicher Form gelebt wird [KERT07, S. VII]. Wesentliche Elemente eines strategischen Planungsprozesses sind

- die strategische Analyse mit Ermittlung der Ist-Situation,
- die Gestaltung der Strategie mit strategischer Positionierung und strategischer Planung,
- die Auswahl der Methoden für die konkrete und erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung, sowie

- die Implementierung der Strategie mit konkreten Maßnahmen und Steuerungs- und Kontrollinstrumenten.

Die Literatur beschreibt diesen Planungsprozess in vielfältiger Art und mit unterschiedlichen Begriffen oder Aufteilung der einzelnen Schritte und Elemente. Die wesentlichen Grundkomponenten wiederholen sich, wie sie am Beispiel von Kerth in Abb. 3 dargestellt sind.

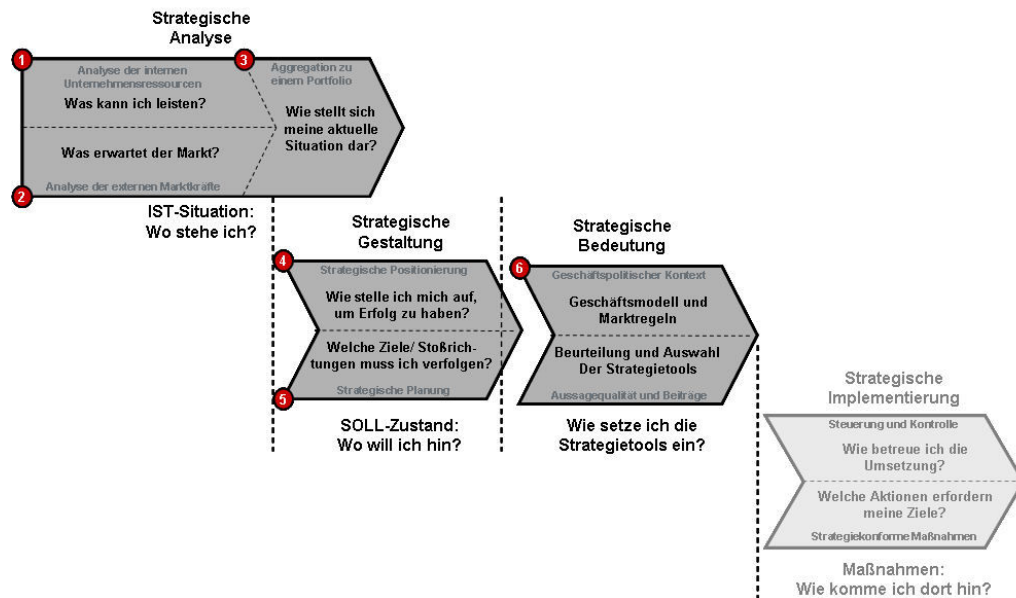


Abb. 3: Strategieprozess, der in Unternehmen intuitiv oder bewusst genutzt wird [KERT09, S. VIII]

Diese Darstellung korreliert mit den Inhalten im Buch – die rot hinterlegten Nummern entsprechen den Kapiteln. Eine Ausarbeitung zum Schritt Strategische Implementierung ist nicht enthalten. Damit ist Kerth ein gutes Beispiel für die eingangs erwähnte Beobachtung, dass „im Vergleich zum Gesamtumfang der Ausarbeitungen [zur Entwicklung einer Strategie als Teil des strategischen Managements] ... nur sparsam betrachtet [wird], wie diese Strategie dann in der Praxis umgesetzt und damit erst der erwartete Nutzen realisiert wird.“ (siehe Kap. 1).

Wheelen und Hunger ergänzen den sequentiellen Prozess um Aktualisierungen, die bereits ausdrücken, dass eine einmal definierte Strategie immer wieder überprüft und aktualisiert werden muss, sowie zwei Kapitel zur Implementierung der Strategie [WHEE12]. Daher ist ihre Darstellung des „Strategic Management Model“ eine passende Basis für diese Arbeit. Abb. 4 zeigt einen Ausschnitt mit den wesentlichen Schritten. Die Rückverweise zu vorigen Schritten als Iteration wurden am unteren, nicht dargestellten Ende der Grafik, ergänzt.

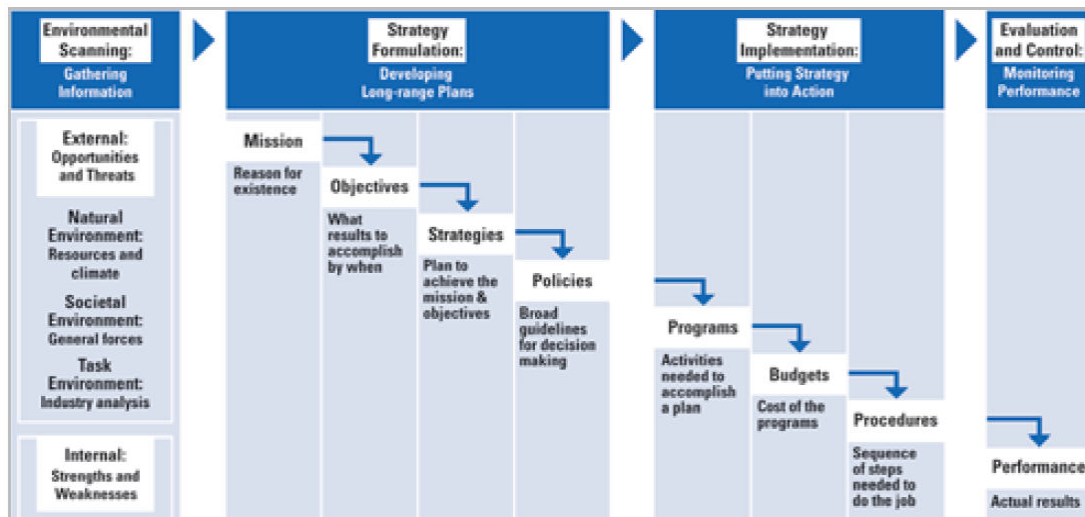


Abb. 4: Ausschnitt aus dem Strategic Management Model nach Wheelen & Hunger 2012 [WHEE12]

## 2.2 Strategisches Management: ein wichtiger Teil der Betriebswirtschaft

Die Unternehmensstrategie leistet einen Beitrag zum langfristigen Überleben eines Unternehmens, indem sie diesem Wettbewerbsvorteile verschafft oder zu erhalten hilft [MIRO08].

Eingang in die Betriebswirtschaftslehre fand der Begriff "*Strategie*" insbesondere durch Überlegungen 1944 im Rahmen der Spieltheorie durch Neumann und Morgenstern. Die Spieltheorie befasst sich als Teilgebiet der Mathematik damit, Systeme mit mehreren Akteuren (Spieler, Agenten) zu modellieren. Dabei soll unter anderem das rationale Entscheidungsverhalten in sozialen Konfliktsituationen durch systematische Analyse konkurrenzgetriebener Interaktionen abgeleitet werden [GRAN06, S. 37].

Der Spieler kennt das spieleigene Regelwerk (System der Spielregeln), das die Rahmenbedingungen und die Gestaltungsmöglichkeiten (den Chancenraum) der am Spiel beteiligten Spieler definiert. Dies beinhaltet auch die Möglichkeit, das verfügbare Informationsverarbeitungs- und Willensbildungspotential auf eine beschränkte Zahl von Sachverhalten zu konzentrieren [SZYP80, S. 3ff]. Udo Wienand zeigte 1978 die Eignung der Spieltheorie für Zwecke der Unternehmensplanung auf [SZYP80, S. 20]. Die Strategie stellt hierbei den "*vollständigen*" Plan eines Spielers dar, der es ihm gestattet, in verschiedenen denkbaren Spielsituationen die richtige Entscheidung zu treffen [GRAN06, S. 145f].

David McAdams untersucht 2014 die wesentlichen Spiele im täglichen Leben, im beruflichen Umfeld, in Politik und Krieg. Er entwickelt Lösungsansätze, die er unter anderem am Beispiel des „*Prisoners‘ Dilemma*“ darstellt [MCAD14].

### 2.2.1 Veränderung der Rahmenbedingungen

Technische Innovationen, insbesondere die wirtschaftliche Informationsverarbeitung [THOM97, S. 13ff], und weitere globale Megatrends [RUMP09] verändern die Arbeitswelt für alle Mitarbeiter in Dienstleistungs-, Verwaltungs- und Steuerungsprozessen in Unternehmen. Die Arbeitsprozesse beschleunigen und verdichten sich. Ein Mitarbeiter muss heute ein Vielfaches des Arbeitspensums im Vergleich zu einer ähnlichen Stelle vor 20 Jahren bewältigen. Das betrifft auch die Führungskräfte im Unternehmen, die die Strategie maßgeblich gestalten, für deren Umsetzung sorgen und sich mit wesentlichen Aufgaben- und Prozessveränderungen konfrontiert sehen [SCHI97, S. 47]. Gunter Dueck erwartet, dass die einfachen Arbeitsinhalte weiter automatisiert werden und nur die kreativen Anteile die Berufstätigkeit der Zukunft bestimmen [DUEC15]. Brynjolfsson und McAfee verweisen dazu auf volkswirtschaftliche Zahlen von Loukas Karabarbounis und Brent Neiman, die in Abb. 5 zeigen, dass *“the global labor share <...> significantly declined since the early 1980s, with the decline occurring within the large majority of countries and industries.”* Diese Entwicklung führen die beiden Volkswirte wesentlich auf die technologischen Entwicklungen des Informationszeitalters zurück [BRYN14, S. 143].

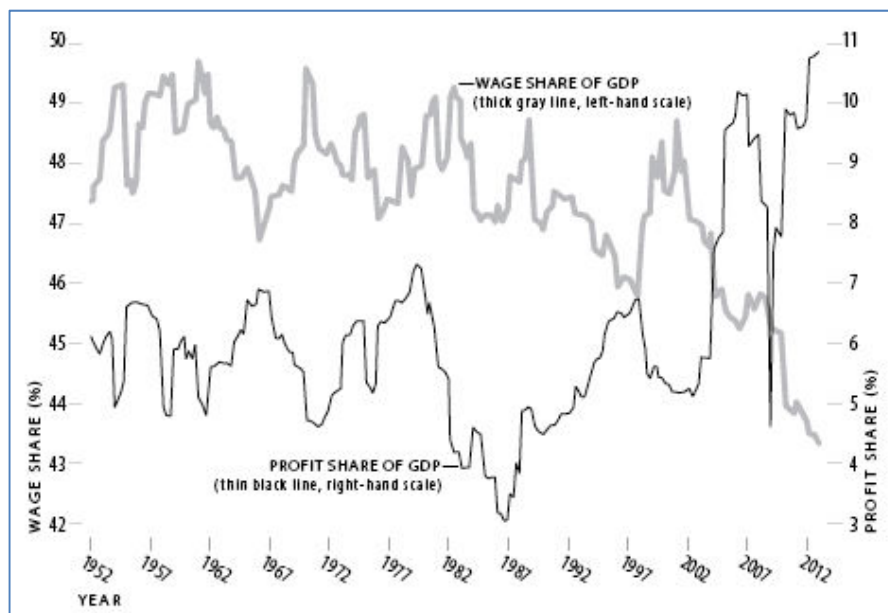


Abb. 5: Wage Share of GDP vs. Corporate Profit Share of GDP [BRYN14, S. 143]



Die Innovationszyklen und die daraus resultierende Dauer der Phasen von Stabilität einer Organisation sind in den vergangenen 50 Jahren erheblich kürzer geworden. Das stellt eine Übersicht wichtiger Ereignisse in der Geschichte des Portfolios für Datenverarbeitung eines großen deutschen Unternehmens zusammen. Die Zeiträume, nach denen ein wesentlicher Wandel in der Branche vollzogen war, haben sich dabei von ca. 20 Jahren auf 5 Jahre verkürzt [REIN00, Anwenderhandbuch].

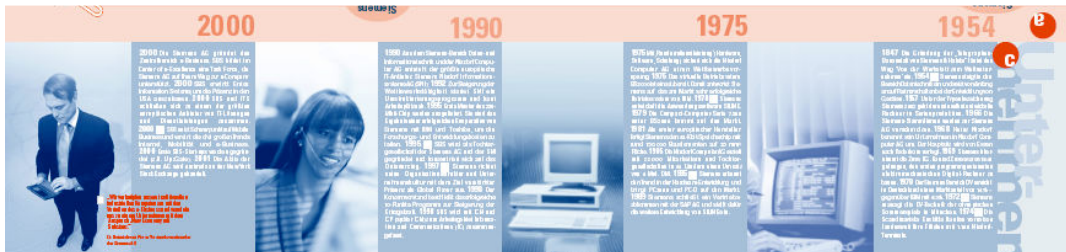


Abb. 6: Zeitstrahl mit Entwicklungsphasen anhand wichtiger Ereignisse in der Entwicklung der Datenverarbeitung [REIN00, Workmat 1]

Gleichzeitig hat sich die Anzahl der Anbieter und Konkurrenten im relevanten Markt drastisch erhöht und die wenigen traditionellen Unternehmen von 1954 wurden durch eine Vielzahl Anbieter abgelöst.

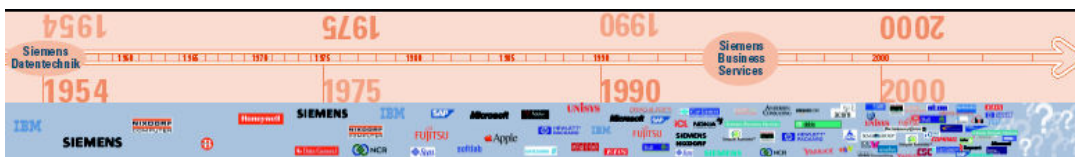


Abb. 7: Wichtige Anbieter im Markt für Datenverarbeitung im Zeitverlauf [REIN00, Workmat 1]

Die wichtigsten Megatrends des globalen Strukturwandels erzeugen zusammengekommen eine enorme Bewegungsenergie und einen gewaltigen Anpassungsdruck, sie bieten aber auch beeindruckende Marktpotenziale und Chancen für die Wirtschaft [GRÖM09, S. 74]. Durch diese Entwicklung ändern sich die Mitspieler sowie die Spielregeln und die Komplexität des Spiels erhöht sich.

In dramatischer Weise hat die weltweite Wirtschaftskrise 2008/2009 gezeigt, dass ein Auslöser im Bankensektor nachfolgend viele andere Industriezweige weltweit unvorbereitet in erhebliche Schwierigkeiten bringen kann – und kaum jemand hat damit gerechnet oder die Dramatik annähernd vorhergesehen [BOFI08]. Daraus resultierten in allen wesentlichen Branchen kurzfristige und dramatische Veränderungen in der Struktur und Art der Geschäftsabwicklung und damit den jeweiligen Unternehmensstrategien.

Die weltweiten Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft verändern die Anforderungen an strategisches Management signifikant, insbesondere an die Implementierung von Unternehmensstrategien.

Unter anderem durch die Innovationen der Breitbandkommunikation haben sich in den letzten Jahren für Unternehmen die Bedingungen, unter denen sie Wert schaffen, signifikant geändert. Wertschöpfung und damit das wirtschaftliche Ziel jeder privatwirtschaftlichen Unternehmung, wird neu konfiguriert. Die bekannten Branchen lösen sich auf. Wertschöpfung wird durch miteinander vernetzte „*Wertschöpfungszellen*“ erbracht. Die klassischen Unternehmen werden zunehmend durch „*fokussierte, offene und vernetzte Hochleistungsorganisationen*“ abgelöst [MIRO05, S. 52]. Für das strategische Management resultiert daraus eine signifikante Veränderung: „*Die größere Herausforderung für den Unternehmer von morgen ist <...> weniger, konsistente Strategien zu formulieren, als vielmehr, diese konsequent umzusetzen.*“ [MIRO04, S. 25].

Nach wie vor ist eine gute Strategie die Voraussetzung für den Erfolg. Der Aufwand diese zu entwickeln ist im Vergleich zum Aufwand für die wirksame Umsetzung allerdings relativ gering – trotz aller Komplexität und Vielzahl der Meinungen und beteiligten Personen in der Entwicklung [MIRO15].

### 2.2.2 Schwerpunkte im strategischen Management

In den letzten Jahren hat sich die Umwelt von Unternehmen und anderen Organisationen also erheblich verändert. Diese Veränderungen wurden durch die wachsende Internationalisierung und Globalisierung ausgelöst, gehen aber über deren direkten Einfluss hinaus. So ändern sich beispielsweise die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen: Regeln, Normen und rechtliche Rahmenbedingungen werden weltweit harmonisiert und die unternehmerische Verantwortung rückt in den Vordergrund [GÖTZ09, S. 3ff].

Wie in Kap. 1 bereits angeführt, stellen die Teilnehmer einer Studie fest, dass für sie die Fähigkeit, eine Strategie umzusetzen wichtiger ist, als die Qualität der Strategie an sich [KAPL01, S. 3]. Trotzdem beschäftigen sich die akademischen Ausarbeitungen zum strategischen Management vornehmlich mit der Entwicklung und Beschreibung von Methoden und Werkzeugen zur Strategieentwicklung.



Dagegen wird der Frage, wie diese erfolgreich umgesetzt werden können, wenig Raum gegeben. Das hat seine Ursache im Relevanzdilemma, das generell ein Problem der modernen Sozialwissenschaften darstellt. Der Wert der wissenschaftlichen Arbeiten wird weniger am praktischen Nutzen gemessen als vielmehr daran, wie oft diese zitiert werden. Alleine der Artikel „*Competitive strategy*“ von Michael E. Porter aus dem Jahr 1980 ist laut Google Scholar über 66.000-mal zitiert worden (abgerufen 28.04.2016). Das führt beim Strategischen Management zu der paradoxen Situation, dass die praktische Anschlussfähigkeit geopfert wird, um anerkannte wissenschaftliche Methoden zu verwenden [MOLD09, S. 13].

Auch in der Praxis wird der Definition der Strategie wesentlich mehr Bedeutung beigemessen als deren Umsetzung. So kommt eine Untersuchung von Kaplan/Norton zu dem Ergebnis, dass weniger als 5% der Mitarbeiter die Strategie ihrer Organisation verstehen. Voraussetzung für die korrekte Umsetzung einer Strategie ist aber die Verhaltensänderung genau dieser Mitarbeiter, die die täglichen operativen Prozesse bearbeiten [KAPL01, S. 193].

Demnach gibt es vier Schritte im Prozess zur Schaffung eines strategischen Bewusstseins durch Kommunikation und Schulung der Mitarbeiter, für den ein klar definiertes Budget zur Verfügung gestellt werden muss [KAPL01, S. 193ff]:

1. Schaffung eines strategischen Bewusstseins durch Vermittlung der Strategie,
2. Überprüfung des strategischen Verständnisses der Mitarbeiter,
3. Untersuchung der strategischen Loyalität, also ob die Mitarbeiter der Strategie folgen und
4. Bestimmung des Wandels zum „*Strategiekommisar*“, also wie viele Mitarbeiter die Umsetzung der Strategie durch Überzeugung ihrer Kollegen aktiv unterstützen.

Zur Umsetzung dieser vier Schritte sollen wesentlich zwei Faktoren beitragen: Kommunikation über verschiedene Kommunikationskanäle und Erzeugung von Verständnis für die Messgrößen, mit deren Hilfe die Umsetzung der Strategie verfolgt wird [KAPL01, S. 193ff]. In einigen Beispielfällen wird skizziert, wie die Projektteams in den Unternehmen diese zwei Themen mit den lokalen Mitarbeitern umsetzen. Als wesentlicher Hebel wird die Verknüpfung des variablen Gehalts aller Beteiligten mit den definierten Zielen und Messgrößen der Unternehmensstrategie erläutert, sowie die Integration in bestehende Prozesse wie Personalmanagement oder Planungs- und Qualitätsprozesse [KAPL01, S. 196ff].

Damit gehen Kaplan und Norton weiter als die meisten anderen Autoren, lassen aber immer noch offen, wie genau der einzelne Mitarbeiter adressiert wird und über den Prozess bis zu seinem geänderten Verhalten, dem neuen eingeschwungenen Zustand, begleitet wird.

Nach der Begriffsklärung und dem Einstieg ins klassische strategische Management im Rahmen der Betriebswirtschaft wird im nächsten Schritt der bereits angesprochene Handlungsrahmen von Unternehmen, wesentlich bestimmt durch die globalen Megatrends, genauer untersucht.

### 2.3 Megatrends: Entwicklung des Handlungsrahmens für Unternehmen

Megatrends – vorstellbar als relativ langfristige Entwicklungen mit Einfluss auf viele Lebensbereiche und häufig globaler Auswirkung – dienen hervorragend als „Ankerhaken“ und somit als grober Wegweiser bei dem Versuch die Zukunft zu beschreiben [RUMP08].

Megatrends sind wesentliche und mit über 50 Jahren Dauer langfristige Veränderungen. Sie beeinflussen Zivilisationsformen, die technologische Entwicklung, das Wirtschaften und Wertesysteme. Dabei sind sie „weitgehend Rückschlags-resistent und zeigen Auswirkungen in allen menschlichen Lebensbereichen“ [HORX15]. Matthias Horx fasst alle wesentlichen Trends in einem „Tendraster“ (Abb. 8) zusammen.

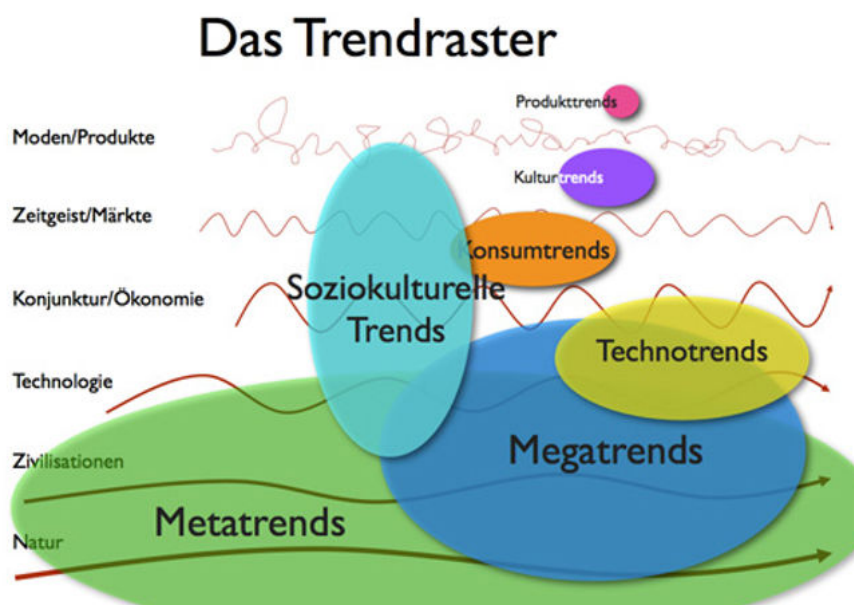


Abb. 8: Tendraster nach Matthias Horx [HORX15]

Eine gute Zusammenfassung der wesentlichen Megatrends des globalen Strukturwandels und deren Auswirkungen bieten aus dem Institut der deutschen Wirtschaft in Köln der Forschungsbericht „*Globale Megatrends und Perspektiven der deutschen Industrie*“ [GRÖM09] und die Studie „*Systemkopf Deutschland Plus*“ [HÜTH08b].

Deutschland ist als Exportweltmeister in hohem Maß in die Weltwirtschaft integriert und spürt daher die Auswirkungen des globalen Strukturwandels stärker als Länder mit einem Fokus auf die Binnenwirtschaft. Gleichzeitig kann Deutschland dadurch diese Trends als Anknüpfungspunkte für zukünftigen Geschäftserfolg nutzen [GRÖM09, S. 4ff]. Beide Publikationen erläutern die Megatrends auch mit dem Vergleich von Deutschland zu anderen Ländern (jeweils ausgesuchte Industriestaaten, Schwellenländer und Entwicklungsländer) und sind daher als Quelle geeignet.

Neuere Arbeiten strukturieren die Megatrends etwas anders und legen neue Schwerpunkte. Ein Beispiel hierfür sind die 11 Megatrends aus dem Zukunftsinstitut [ZUKU15]. Unter teilweise den gleichen Überschriften fokussieren diese Beschreibungen auf die Haltung der Betroffenen, weniger auf die systemrelevanten Fakten wie beim Institut der Deutschen Wirtschaft.

Die Megatrends gemäß dem Institut der deutschen Wirtschaft werden im Folgenden als Basis verwendet und deren Beschreibungen durch die weiteren Megatrends von anderen Autoren ergänzt, wo es für die Zielsetzung dieser Arbeit sinnvoll ist.

Wesentliche Treiber der Megatrends, insbesondere der Globalisierung, sind politische Reformen, wodurch partielle Sicherungen zumindest teilweise abgebaut werden. Beispiele hierfür sind die Liberalisierung des Handels und der Infrastruktur wie Telekommunikation, Post oder Energie, sowie die Öffnung der Finanzmärkte durch den Abbau der Devisenkontrollen. Dadurch nimmt die Verletzlichkeit der Weltwirtschaft zu, was bereits Norman Angell in seinem Buch „*The great Illusion*“ im Jahr 1911 festgestellt hat. Verschiedene Finanzkrisen haben verdeutlicht, wie dramatisch und weitreichend die Weltwirtschaft gestört werden kann, wenn in einer Industrie in einem zentralen Markt Probleme auftreten [GRAF00, S. 116ff].

Problematisch ist der große Fokus auf die Entwicklung der Weltwirtschaft. Die Politik hat die zentrale Aufgabe, die rechtlichen, sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen zu definieren, unter denen wirtschaftliches Handeln möglich ist. Durch die internationale Arbeitsteilung und die Öffnung der Märkte kann sich kein Land oder Gruppe mehr von allen anderen abschotten.

Es ist also eine Weltgesellschaft zu betrachten, in der die verschiedenen ökonomischen, kulturellen und politischen Formen aufeinander treffen. Dabei werden die einzelnen Staaten in ihrer Souveränität durch transnationale Akteure mit ihren Orientierungen, Identitäten und Netzwerken, die ihre Marktchancen nutzen, unterlaufen und querverbunden. Insofern treffen die Aussagen zu den Megatrends auf alle Länder zu, wobei die Auswirkungen und Schwerpunkte je nach Entwicklungsstand und Wertschöpfungsschwerpunkt sich in jeder Volkswirtschaft unterscheiden können. An der Universität der Vereinten Nationen arbeiten zur Jahrtausendwende rund 250 internationale Wissenschaftler daran, die wesentlichen Herausforderungen für die Menschheit zusammen zu fassen. Diese Punkte stellen den übergeordneten sozio-ökonomischen Rahmen der Weltbevölkerung dar [GRAF00, S. 126ff]. Sie sind in der folgenden Tabelle 1 in zwei Spalten aufgelistet. Dabei sind die Einträge innerhalb einer Zeile nicht miteinander verknüpft:

*Tab. 1: Herausforderungen und Chancen für die Menschheit an der Jahrtausendwende, Quelle: United Nations University, Millennium Project [GRAF00, S. 127–129]*

Herausforderungen	Chancen
Die Weltbevölkerung wächst dort am raschesten, wo die lebensnotwendigen Ressourcen am knappsten sind.	Nachhaltiges Wachstum ist möglich.
Frischwasser wird in einer wachsenden Zahl von Weltregionen immer rarer.	Wachsende Bereitschaft, den langfristigen globalen Trends in der Entscheidungsfindung vermehrt Rechnung zu tragen.
Die Einkommensverteilung verschlechtert sich weiter und verschärft die sozialen Spannungen im globalen Kontext.	Zunehmendes Potenzial für wissenschaftliche und technologische Durchbrüche.
Die Bedrohung durch neue und wieder auftauchende Krankheiten sowie resistente Mikroorganismen nimmt zu.	Demokratie verdrängt autoritäre Regierungsformen.
Die Entscheidungsfreiheit nimmt ab, weil die Probleme zunehmend globalen und komplexen Charakter haben und Unsicherheit und Risiko steigen.	Verschiedenartigkeit der Kulturen und ethische Grundwerte werden anerkannt.
Der Terrorismus nimmt an Intensität, Umfang und Bedrohungspotenzial stark zu.	Langsameres Bevölkerungswachstum.

Tab. 1: Herausforderungen und Chancen für die Menschheit an der Jahrtausendwende (cont.)

Herausforderungen	Chancen
Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum bedrohen Umweltqualität und die Verfügbarkeit von Ressourcen.	Entwicklung gemeinsamer Strategien zur Sicherung von Weltfrieden und –sicherheit.
Frauen drängen auf eine Veränderung ihrer gesellschaftlichen Rolle.	Vermehrte Nutzung alternativer Energiequellen.
Der Schweregrad fundamentalistischer, ethnischer und rassistischer Konflikte nimmt zu.	Kooperation und Konvergenz auf weltweiter Ebene werden durch die Informations- und Kommunikationstechnologien gefördert.
Die Informationstechnologie eröffnet zugleich Chancen und Gefahren.	Zunehmende Fortschritte in der Biotechnologie.
Organisierte Kriminalität mutiert zu sophistizierten, weltweiten Unternehmen.	Marktwirtschaftliche Prinzipien beschleunigen den Entwicklungsprozess in der Dritten Welt und unterliegen zugleich ethischen Standards.
Atomanlagen unterliegen der Alterung.	Die wirtschaftliche Autonomie von Minderheiten und Frauen wächst.
HIV/Aids breitet sich weiter aus.	Vielversprechende Raumfahrtprojekte werden durchgeführt.
Arbeit verliert als ordnende Kraft menschlicher Aktivität an Bedeutung.	Institutionelle Reformen verbessern die Funktionsfähigkeit der Weltorganisationen.
Klimaänderungen bedrohen Küstenregionen und verschärfen Wetterkatastrophen.	Die Wissenschaft verfolgt auch antiintuitive Fragestellungen.

Wirtschaftliche Themen sind nur ein Teil der Zusammenstellung. Aus der Zusammenfassung leitet sich die Notwendigkeit ab, Systeme mit einer höheren Elastizität in Form von uni- und multilateralen Netzwerken auf privater, ökonomischer und staatlicher Ebene zu schaffen. So kann ein durch die Weltwirtschaft ausgelöster genereller Zusammenbruch, der dramatische Auswirkungen auf alle Gesellschaften bis hin zu Kriegen haben kann, mit hoher Wahrscheinlichkeit verhindert werden [GRAF00, S. 129f].

In Verbindung mit der Aussage von Michael Mirow, dass

- Wertschöpfung, und damit das wirtschaftliche Ziel jeder privatwirtschaftlichen Unternehmung, neu konfiguriert und statt in den bekannten Branchen durch miteinander vernetzte „*Wertschöpfungszellen*“ erbracht wird und
- Die klassischen Unternehmen zunehmend durch „*fokussierte, offene und vernetzte Hochleistungsorganisationen*“ abgelöst werden [MIRO05, S. 52],

lässt sich daraus eine weitere Annahme für den zweiten Teil der Arbeit ableiten.

Annahme B

Profitorientierte Unternehmen brauchen als Systeme eine höhere Elastizität.

Sie entsteht unter anderem durch die Gestaltung der Wertschöpfung in Form von uni- und multilateralen Netzwerken oder offenen, vernetzten Hochleistungsorganisationen.

Für das holistische Verständnis der relevanten Rahmenbedingungen für Unternehmen und deren Strategieentwicklung und –implementierung ist die Analyse der globalen Megatrends wichtig. Für die Ausarbeitung im Rahmen dieser Dissertation leisten die Details zu allen Megatrends allerdings keinen notwendigen Beitrag. Daher werden die sich in diesem Umfeld entwickelnden wesentlichen globalen Megatrends und ihre Auswirkungen im Anhang 2 kurz charakterisiert und nur die Aspekte genauer beschrieben, die im Rahmen dieser Arbeit, also für die Umsetzung strategischer Entscheidungen in einem profitorientierten Unternehmen, eine Auswirkung haben können. Die 13 untersuchten Megatrends werden dabei mit einem kurzen Kapitel zu daraus resultierenden Zukunftsmärkten abgerundet.

1. Globalisierung
2. Tertiärisierung
3. Wohlstandsorientierung
4. Demografische Entwicklung
5. Urbanisierung
6. Ressourcenknappheit
7. Klimawandel
8. Technologischer Fortschritt (inklusive Digitalisierung)
9. Wissen und Information
10. Upskilling
11. Investitionen und Infrastruktur
12. Sicherheit
13. Individualisierung
14. Resultierende Zukunftsmärkte

Im Hauptteil der Arbeit wird auf Basis der folgenden Zusammenfassung aus dieser Untersuchung weiter gearbeitet.

## 2.4 Zusammenfassung der globalen Megatrends

In Kapitel 2.2.1 wurde die Annahme A aufgestellt, dass die weltweiten Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft die Anforderungen an strategisches Management signifikant verändern, insbesondere an die Implementierung von Unternehmensstrategien.

Die Megatrends des globalen Strukturwandels sind nicht neu. Sie werden weiterhin einen signifikanten Einfluss auf die Entwicklung der Weltwirtschaft nehmen. Dabei unterscheiden sich die Trends in ihrer Prognostizierbarkeit und Wirkung. Interessant sind die vielfältigen Abhängigkeiten zwischen einzelnen Trends wie zum Beispiel demographischer Wandel und Urbanisierung. Manche Trends bieten Lösungen für die durch andere Trends entstehenden Probleme, wie zum Beispiel technologischer Fortschritt für die Probleme der Ressourcenknappheit und Urbanisierung. Abb. 9 stellt die Abhängigkeiten schematisch dar.



Abb. 9: Verknüpfung zwischen den Megatrends [BDI 15]

Diese Megatrends werden als nicht umkehrbar angesehen und es ist daher weniger die Frage, ob sich Volkswirtschaften oder Unternehmen mit ihnen auseinandersetzen, sondern eher wie sie mit den entstehenden Chancen und Risiken umgehen. Durch die zunehmende Globalisierung nimmt allerdings im Vergleich zur Vergangenheit auch der Druck auf die Handlungsgeschwindigkeit zu. Risiken müssen schneller erkannt, bewertet und gemanagt werden. So können die Freiräume geschaffen werden, um die Chancen nutzen zu können. Daher sind in Zukunft nicht notwendigerweise immer die bereits gut entwickelten Volkswirtschaften die Gewinner, wie in der Vergangenheit. [GRÖM09, S. 74ff].

Die makroökonomischen Analysten von PriceWaterhouseCoopers kommen 2013 zu dem Schluss, dass der globale technische Fortschritt, wesentlich getrieben von Informations- und Kommunikationstechnologie, Bio- und Nanotechnologie, sich weiterhin im ähnlichen Tempo wie die letzten Jahre entwickeln wird. Dabei werden „*emerging economies*“ wie China und Indien in den kommenden Jahrzehnten eine zunehmend wichtige Rolle spielen. Aber auch Nigeria hat eine Chance, unter den richtigen politischen Rahmenbedingungen, erhebliches Wachstum zu erleben. Das drückt sich im prognostizierten Wachstum aus, das die Entwicklung der Bevölkerung und des BIP mit Bezug zur Kaufkraftparität im Vergleich der wichtigsten Volkswirtschaften betrachtet und in Abb. 10 zusammen gefasst ist [CHAN13, S. 1f].

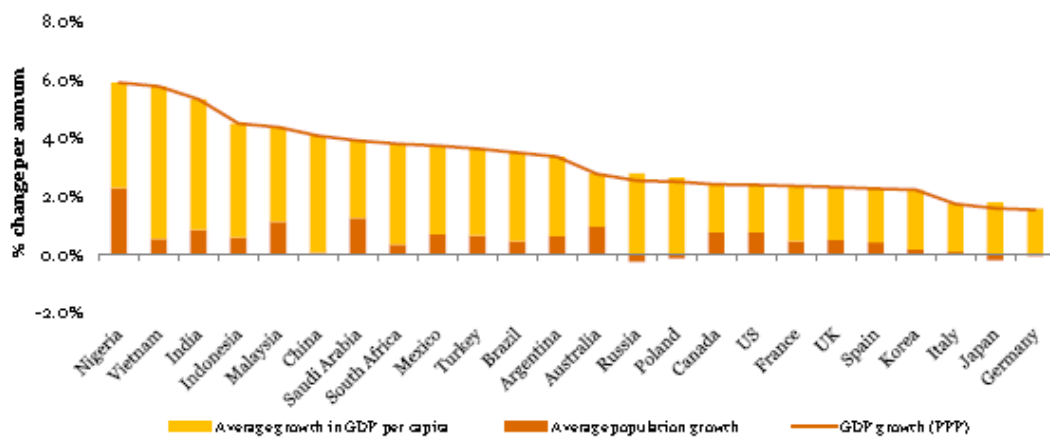


Abb. 10: Durchschnittliche Veränderung pro Jahr der Zusammensetzung des BIP Wachstums pro Kopf (GDP per capita (Kaufkraftparität (PPP)) von 2011 (Zahlen der Weltbank) bis 2050 (Prognose PWC Expertenteam) [CHAN13, S. 1]

Für Unternehmen entstehen im Rahmen des globalen Strukturwandels neue Handlungsoptionen während sich gleichzeitig die Standortbindung reduziert. Einige wichtige Handlungsoptionen, die bereits intensiv genutzt werden, sind [GRÖM09, S. 77]

- Outsourcing von Unternehmensteilen,
- Offshoring von Unternehmensaktivitäten,
- Nutzung des weltweit liberalisierten Kapitalmarktes zur Finanzierung,
- Heben von Kostensenkungs- und Netzwerkpotenzialen durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, auch um menschliche Arbeit einzusparen, sowie
- Anwendung flexibler Arbeitszeitformen.

Die eher faktenbasierten Betrachtung des Instituts der Deutschen Wirtschaft wird durch die personen- und kulturorientierte Betrachtung des Zukunftsinstituts sehr gut



ergänzt. Neben gleich benannten Megatrends wie Globalisierung und Urbanisierung entstehen mit wesentlicher Bedeutung für die weitere Arbeit das neue Lernen, die Konnektivität, die Mobilität und die Individualität auf Basis der anderen Megatrends. Entsprechend erfolgt die Zusammenfassung anders, wie in Abb. 11 dargestellt.

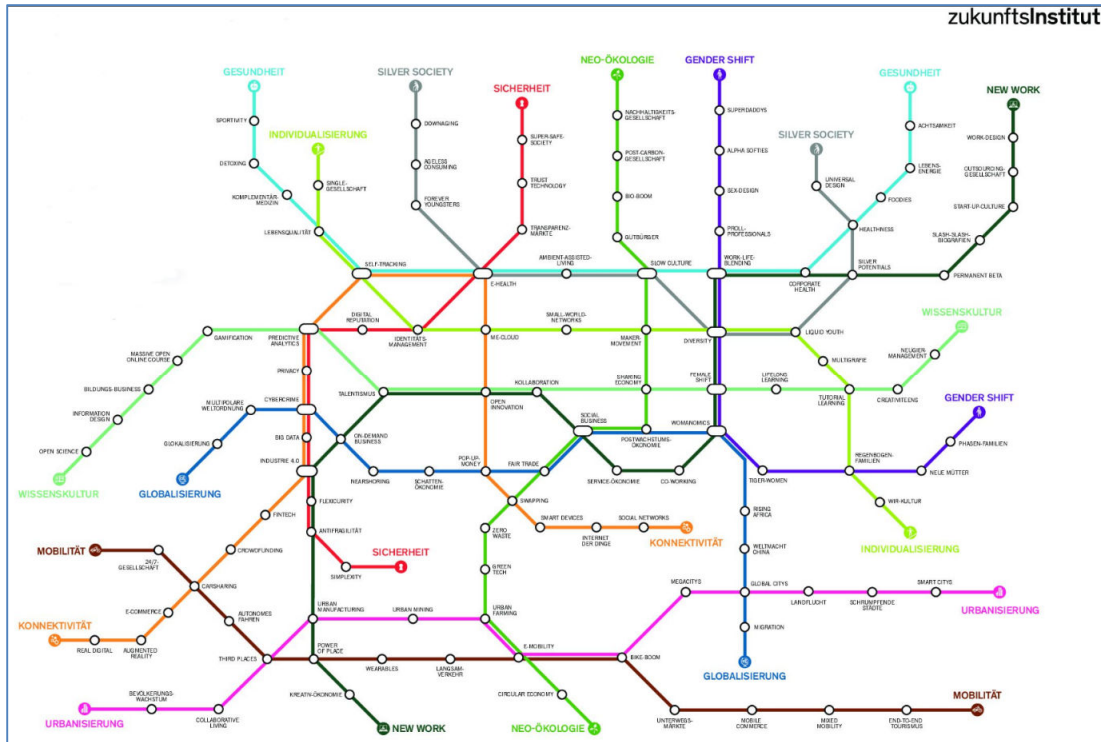


Abb. 11: Megatrend-Map 2015 des Zukunftsinstituts [ZUKU16]

Insgesamt lassen sich aus der Betrachtung der wichtigsten faktenbasierten globalen Megatrends in Kapitel 2.3 und Anhang 2 einige wesentliche Themen für das strategische Management und die Mitarbeiter, die in der Implementierung der gewählten Unternehmensstrategie eine wichtige Rolle spielen, in einer Tabelle knapp zusammenfassen. In Tab. 2 werden dabei die personen- und kulturorientierten Megatrends als Schlagworte ergänzt.

Aus dieser Tabelle mit der Bewertung der einzelnen Megatrends lassen sich im Anschluss die für die wirksame Umsetzung von Strategien relevanten Megatrends zusammenfassen.

Tab. 2: Wichtige Themen aus den globalen Megatrends für das strategische Management  
(eigene Zusammenfassung)

<b>Globaler Megatrend</b>	
<b>Einfluss auf die Unternehmensstrategie</b>	<b>Einfluss auf Mensch/Mitarbeiter</b>
<b>Globalisierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhung der Komplexität durch Zunahme der strategischen Optionen</li> <li>▪ Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit durch Wettbewerbsdruck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erweiterung der Handlungsoptionen in Bezug auf Lebensmittelpunkt und Arbeitsplatz (auch: New Work)</li> <li>▪ Zunehmender Wettbewerb durch ausländische Arbeitskräfte</li> <li>▪ Veränderungsdruck durch strukturellen Wandel, also Wegfall von Arbeitsplätzen und Schaffung neuer Arbeitsplätze in anderen Wertschöpfungsprozessen</li> </ul>
<b>Tertiarisierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zunahme der Komplexität für Integratoren, die Einzelleistungen zu Komplettlösungen zusammenstellen</li> <li>▪ Herausforderung durch Steuerungsprobleme der einzelnen Beiträge zur Komplettlösung</li> <li>▪ Veränderung durch Steigerung des Dienstleistungsanteils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Änderung des Tätigkeitsfelds durch steigenden Dienstleistungsanteil</li> <li>▪ Kulturelle Herausforderung, da Dienstleistung eine andere Haltung als industrielle Produktion erfordert</li> <li>▪ Flexibilisierung von Arbeitszeit und Einsatzort</li> </ul>
<b>Wohlstandsorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderung der Märkte durch Nachfrageveränderungen</li> <li>▪ Höhere Anforderungen an Waren und Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investition in kontinuierliche Weiterbildung</li> <li>▪ Veränderung in den Attraktoren für hochqualifiziertes Personal</li> <li>▪ Geld ist kein Motivationsfaktor (über 1.000 USD / Monat)</li> </ul>
<b>Demographische Entwicklung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderung der Endabnehmer</li> <li>▪ Veränderung der nachgefragten Waren und Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderung der verfügbaren Arbeitskräfte und deren Leistungsfähigkeit und –bereitschaft (auch: Gender Shift, Silver Society)</li> </ul>

Tab. 2: Wichtige Themen aus den globalen Megatrends (cont.)

<b>Globaler Megatrend</b>	
<b>Einfluss auf die Unternehmensstrategie</b>	<b>Einfluss auf Mensch/Mitarbeiter</b>
<b>Urbanisierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderung der Infrastruktur und Märkte</li> <li>▪ Allokation und Anzahl möglicher Partner</li> <li>▪ Logistische Anforderungen durch Verkehr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allokation der verfügbaren Arbeits- und Fachkräfte</li> <li>▪ Zeitbedarf für Fahrt zum Arbeitsplatz (auch: Mobilität)</li> <li>▪ Zunahme virtuellen Arbeitens (auch: New Work)</li> </ul>
<b>Ressourcenknappheit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verfügbarkeit und Allokation von Produktionsfaktoren</li> <li>▪ Entwicklung neuer Industriezweige, zum Beispiel Entsorgung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lebensqualität und Kosten aufgrund Verfügbarkeit wichtiger Ressourcen, wie z.B. sauberes Wasser</li> </ul>
<b>Klimawandel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risiken für Produktionsstandorte und Logistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risiken für Gesundheit</li> <li>▪ Auswahl Lebensmittelpunkt und Migration (auch: Neo-Ökologie)</li> </ul>
<b>Technologischer Fortschritt</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoher Entwicklungs- und Anpassungsdruck (auch: speziell durch die Digitalisierung)</li> <li>▪ Parallelisierung von Entwicklungszyklen und damit Entwicklungspotenzial durch Diversifizierung</li> <li>▪ Hohe Bedeutung von Investitionen in Forschung und Entwicklung</li> <li>▪ Bedeutung von Netzwerken mit hoher Innovationskraft</li> <li>▪ Allokation in Volkswirtschaften mit Rahmenbedingungen, die Forschung fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklungs- und Anpassungsdruck in Bezug auf die eigenen Kompetenzen</li> <li>▪ Hohe Bedeutung des passenden Humankapitals und damit die Anforderung, für Fachkräfte attraktiv zu sein (auch: Konnektivität, Mobilität, New Work)</li> </ul>

Tab. 2: Wichtige Themen aus den globalen Megatrends (cont.)

<b>Globaler Megatrend</b>	
<b>Einfluss auf die Unternehmensstrategie</b>	<b>Einfluss auf Mensch/Mitarbeiter</b>
<b>Wissen und Information</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neuer Industriezweig</li> <li>▪ Verfügbarkeit von Wissen und Information strategisch nutzbar</li> <li>▪ Erhöhung der Anpassungsgeschwindigkeit: Wettbewerbsvorteile nur kürzer realisierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklungs- und Anpassungsdruck in Bezug auf die eigenen Kompetenzen (auch: Wissenskultur)</li> <li>▪ Für hochqualifizierte und mobile Fachkräfte neue Jobchancen (auch: Neues Lernen)</li> </ul>
<b>Upskilling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe Komplexität von Waren und Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anforderungen an die Kompetenzen und Zusammenarbeit zur Bewältigung der Komplexität</li> </ul>
<b>Investition und Infrastruktur</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusätzliche Marktchancen</li> <li>▪ Mehr Optionen für Allokation von Produktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allokation der verfügbaren Arbeits- und Fachkräfte</li> <li>▪ Zeitbedarf für Fahrt zum Arbeitsplatz</li> <li>▪ Zunahme virtuellen Arbeitens</li> </ul>
<b>Sicherheit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Markt für Risikovorsorge</li> <li>▪ Risiken für eigene Wertschöpfung und damit Einfluss auf Allokation von Produktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zunehmende Bedeutung von Vorsorge und Absicherung</li> <li>▪ Veränderung in den Attraktoren für hochqualifiziertes Personal</li> </ul>
<b>Individualisierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbständige Mitarbeiter</li> <li>▪ Hohe Anforderungen um Mitarbeiter zu halten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Freiheiten</li> <li>▪ Entscheidungsdruck, damit aber auch Entscheidungskompetenz</li> </ul>

Aus dieser Bewertung der einzelnen Megatrends wird wie eingangs als Ziel formuliert, eine zusammenfassende Darstellung mit den für die wirksame Umsetzung von Strategien relevanten Megatrends abgeleitet.

Die Globalisierung, unterstützt durch Effekte aus der Tertiarisierung, treibt die Zunahme der Vielfalt und Veränderungsgeschwindigkeit. Damit beeinflusst die Globalisierung auch die steigende Komplexität der Zielorganisation.

Die Digitalisierung als wichtiger Teil des Megatrends Technologischer Wandel schafft neue Handlungsoptionen in der Strategieformulierung und -umsetzung. Studien zeigen, dass die Digitalisierung ein wesentlicher Treiber des Wandels ist und hohe Ansprüche an das Management stellt (zum Beispiel [KEIC12; FITZ13; GUES14; BOHN15]). Über die unterstützenden Megatrends Neues Lernen, Konnektivität sowie Wissen und Information können die Mitarbeiter auf ganz neue Arten angesprochen werden.

Die Autoren einer Studie gehen in 2015 noch weiter, bezeichnen Digital als die „neue Normalität“ und spannen den Bogen sehr weit: „Für all jene, die immer noch glauben, dass Digitalisierung bedeutet eine Social-Media-Präsenz aufzubauen oder eine mobile Webseite zu entwickeln, kommt hier die Wahrheit: **Digitale Technologien werden nicht nur Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen, operative Prozesse und Geschäftsmodelle grundlegend verändern, sondern gesamte Unternehmen. Diesem Wandel wird sich keine Branche und kein Unternehmen entziehen können. Die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation wird demnach maßgeblich dafür sein, welche Unternehmen überleben werden und welche nicht.**“ [HART15a, S. 2].

Die Lage wesentlicher Branchen sehen die Autoren dabei ganz unterschiedlich, wie in Abb. 12 zusammengefasst, wobei wie oben gesagt aus ihrer Sicht keine Branche und kein Unternehmen sich dem entziehen kann.

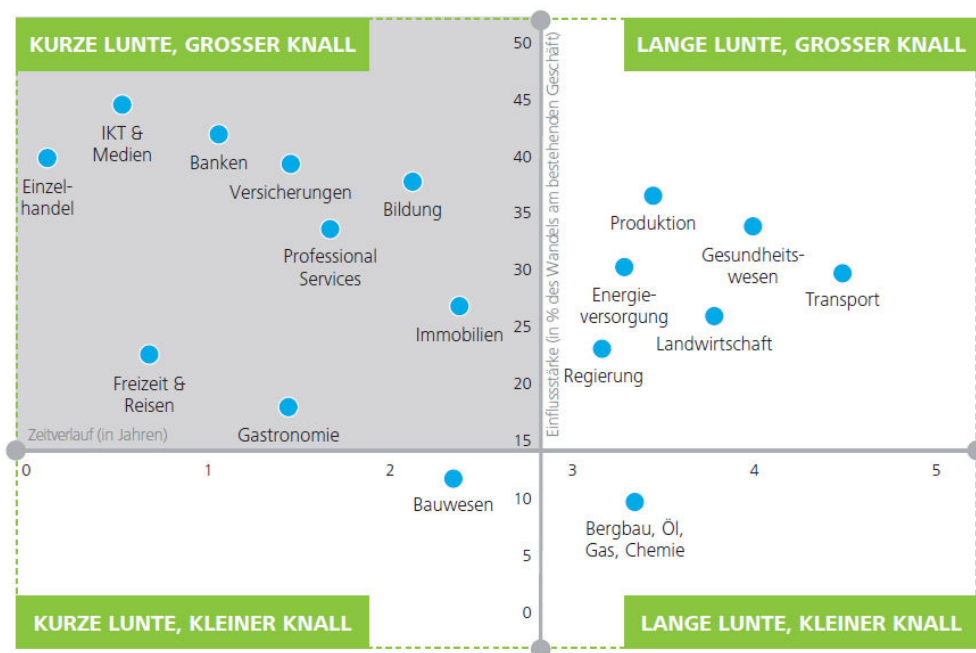


Abb. 12: Disruption Map nach Industrien basierend auf Analysen von Heads! und Deloitte Digital [HART15a, S. 5]

Die Individualisierung fördert den Kompetenzaufbau der beteiligten Personen und ihre Flexibilität. Unterstützt wird die Individualisierung dabei von den Effekten der New Work und der Mobilität (hier in Bezug auf Menschen).

Daraus leiten sich für diese Arbeit drei zentral relevante Megatrends mit sechs unterstützenden Megatrends wie in Abb. 13 dargestellt, ab.

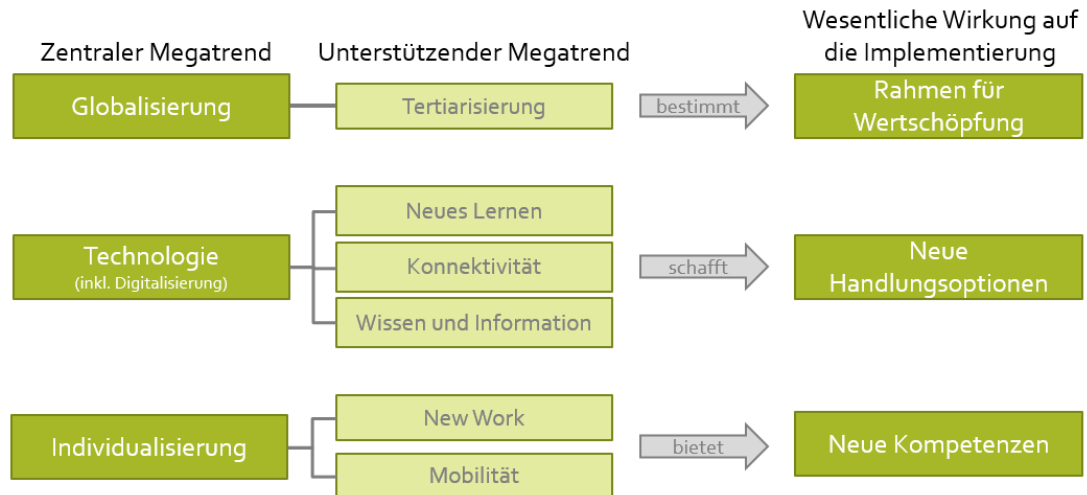


Abb. 13: Megatrends mit Einfluss auf die wirksame Implementierung einer Strategie – abgeleitet aus Kapitel 2.3 (Eigene Darstellung)

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden diese drei zentralen und sechs unterstützenden Megatrends immer wieder aufgegriffen.

## 2.5 Fazit aus der Untersuchung der globalen Megatrends

Für die Formulierung einer erfolgreichen Unternehmensstrategie führen die globalen Megatrends zu einer erheblichen Zunahme der Komplexität durch zusätzliche Handlungsoptionen, Märkte und Wettbewerber. Gleichzeitig ist die Veränderungsgeschwindigkeit gestiegen und übt damit einen konstanten Anpassungsdruck auf die Unternehmen und deren Strategie aus.

Dieser Anpassungsdruck ist in den letzten Jahren laufend intensiver geworden. Betrachtet man die andauernde Globalisierung in Verbindung mit dem weltweiten Bevölkerungswachstum und der Erwartung aus dem technologischen Wandel, dass die langjährigen Wirtschaftszyklen sich von der sequentiellen Abfolge parallelisieren, wie in Anhang 2 beschrieben, ist eine weitere Zunahme der Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit als langfristiger Trend sehr wahrscheinlich.

Sehr deutlich formuliert das Klaus Schwab zum World Economic Forum 2016:

*“The fourth industrial revolution, however, is not only about smart and connected machines and systems. Its scope is much wider. Occurring simultaneously are waves of further breakthroughs in areas ranging from gene sequencing to nanotechnology, from renewables to quantum computing. It is the fusion of these technologies and their interaction across the physical, digital and biological domains that make the fourth industrial revolution fundamentally different from previous revolutions.”*

[SCHW16a, S. 8].

Bemerkenswert ist, dass ein Großteil der Weltbevölkerung die Errungenschaften der bereits laufenden industriellen Revolutionen wie in Abb. 14 zusammengefasst, noch nicht erleben. So haben 2016 über 1,3 Milliarden Menschen keinen Zugang zu Elektrizität aus der 2. Industriellen Revolution im 19. Jahrhundert [SCHW16a, S. 7].


Revolution	Year	Information
	1 1784	Steam, water, mechanical production equipment
	2 1870	Division of labour, electricity, mass production
	3 1969	Electronics, IT, automated production
	4 ?	Cyber-physical systems

Abb. 14: Navigating the next industrial revolution [SCHW16b]

Passend entwickelt sich der Wert der 500 größten Unternehmen, wie in Abb. 15 dargestellt am Beispiel des amerikanischen Aktienindex Standard & Poor's 500, bekannt unter dem Namen S&P 500.

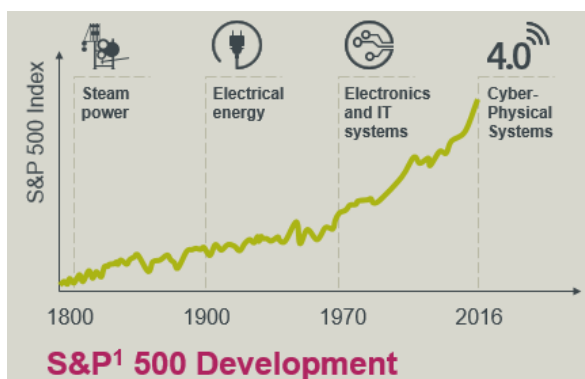


Abb. 15: Entwicklung des amerikanischen Aktienindex Standard & Poor's 500, bekannt unter dem Namen S&P 500, nach den industriellen Entwicklungsthemen [HACK16]

Patrick Forth erwartet eine dramatische Entwicklung: „*In 2020, 75% of the Fortune 500 will have names one has never heard of.*“ [FORT14]. Scott Anthony teilt diese Meinung: „*75% of the S&P 500 will turn over in the next 15 years*“ [ANTH16].

Weiter stellt Schwab fest, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter von den Entwicklungen immer wieder überrascht werden: „... *the acceleration of innovation and the velocity of disruption are hard to comprehend or anticipate and <...> these drivers constitute a **source of constant surprise**, even for the best connected and most well informed.*“ [SCHW16b].

Klaus Schwab bezieht sich unter anderen auf Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee, die mit „*the second machine age*“ in 2014 eine sehr anerkannte Zusammenfassung der aktuellen Entwicklungen mit einem langen und offenen Blick in die Zukunft zur Diskussion beitragen. Sie zeigen deutlich auf, wie sich die Digitalisierung und nachfolgend künstliche Intelligenz rasant entwickeln und dass „*exponential growth eventually leads to staggeringly big numbers, ones that leave our intuition and experience behind. In other words, things get weird in the second half of the chessboard. And like the emperor, most of us have trouble keeping up.*“ [BRYN14, Pos. 675]

Sie verdeutlichen den Effekt durch einen Bezug auf *Moore's Law* und Ray Kurzweils Anekdote des Erfinders vom Schach, der vom Kaiser als Belohnung Reis wollte (siehe Abb. 16): ein Korn auf dem ersten Feld, und dann auf jedem Feld eine Verdopplung. Bei der Hälfte sind das etwa 8,9 Milliarden Reiskörner, so viel wie ein großes Feld produziert. Ab der zweiten Hälfte, also dem 33. Feld, steigt die Zahl exponentiell an und erreicht beim 64. und letzten Feld eine Anzahl Reiskörner, die dem Volumen des Mount Everest entspricht und mehr Reis ist, als die Menschheit bisher in ihrer ganzen Existenz angebaut hat.

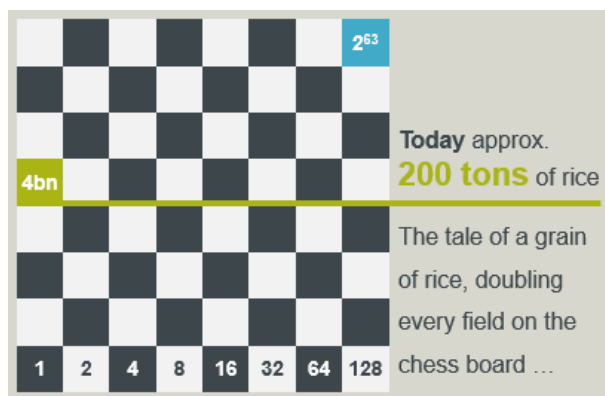


Abb. 16: Schach-Anekdote nach [BRYN14], Darstellung aus [HACK16]



Ihrer Ansicht nach nähern wir uns (in den Industrienationen) dieser Grenze der exponentiellen Veränderung. Zum Beispiel durch künstliche Intelligenz, neue selbst lernende Roboter und autonome Systeme [BRYN14, S. 44ff].

Wie oben beim Megatrend Wohlstandsorientierung angemerkt, hat schon die erste Hälfte des Schachbretts für einfache Arbeiter erhebliche Veränderungen mit sich gebracht. Die einfachen Arbeitsinhalte fallen weg. Aktuell werden zum Beispiel die in Abb. 17 dargestellten Innovationen vielseitig diskutiert. Der 3D Druck als ein Beispiel der technologischen (radikalen) Innovation hat das Potenzial, etablierte Geschäftsmodelle und Lieferketten zu revolutionieren (disruptiv) und damit zu einer radikal-disruptiven Veränderung zu führen.

## This trend will increase in the near future

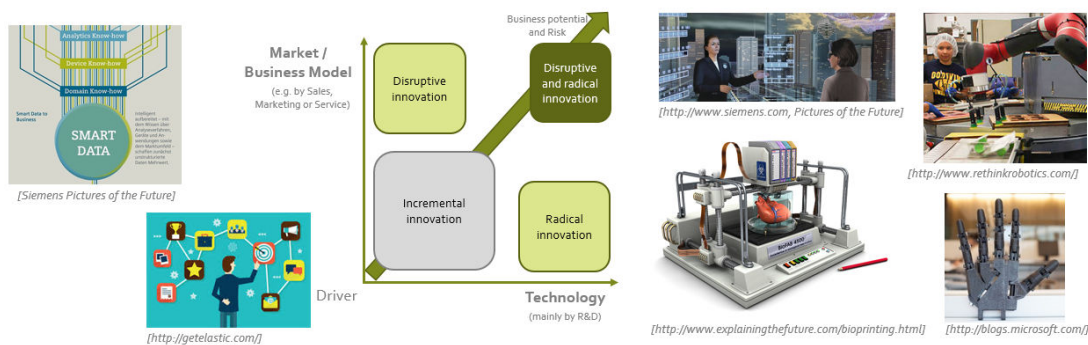


Abb. 17: Auswahl aktueller Innovationen mit Potenzial für disruptiv-radikale Veränderungen (von links nach rechts: Big Data zu Smart Data, Sales Netzwerke, 3D Druck in der Medizin, virtuelle Steuerung einer Megacity, intelligente, interaktions- und lernfähige Roboter; eigene Auswahl und Darstellung)

Verkürzt sich aber die Zeitspanne, in der die Rahmenbedingungen und daran orientiert die Unternehmensstrategie stabil bleiben, erhöht sich auch der Druck auf die Umsetzungsgeschwindigkeit. Nur wenn die formulierte Unternehmensstrategie schnell in der operativen Umsetzung ankommt, wird sie die gewünschte Wirkung erzeugen. Dazu kommt, dass dramatische internationale Entwicklungen wie die Wirtschaftskrise 2008/2009, die Zunahme der Terroranschläge oder neue Kriege und militärische Auseinandersetzungen mit der aktuell resultierenden Flüchtlingskrise in ihren Auswirkungen nicht planbar sind. Treten ähnliche Fälle ein (exogene Gründe), muss die Organisation angemessen schnell reagieren können. Die gleiche Fähigkeit wird gebraucht, wenn aus dem Unternehmen heraus (endogene Gründe) eine technische oder andere Innovation das eigene Geschäft verändert.

Im Zeitalter der Digitalisierung sind die Marktfenster durch die schnellen Veränderungen wesentlich kleiner und damit der Druck, eigene Innovationen schnell zu neuem Geschäft umzusetzen, entsprechend hoch.

*„Die Weltwirtschaft ist nicht mehr von zwei oder drei großen Playern dominiert, sondern längst ein multipolares Spielfeld geworden, in dem Märkte rasend entstehen und zehn Jahre später Geschichte sind. Wie können sich Führungskräfte in diesem Kontext behaupten? Welche Fähigkeiten werden in den kommenden Jahren von ihnen gefordert, welche können sie sich erarbeiten, an welcher Stelle müssen sie loslassen?“* [ZUKU16, Dossier: Leadership].

Diese Anforderungen haben also wesentliche Auswirkungen auf das Handeln der Akteure (strategische Manager und Mitarbeiter) und somit ist die Annahme A aus Kap. 2.2.1 bestätigt: *„Die weltweiten Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft verändern die Anforderungen an strategisches Management signifikant, insbesondere an die Implementierung von Unternehmensstrategien.“* Das bedeutet zusammengefasst, dass

- die Komplexität der Faktoren, die für die Gestaltung und Überprüfung einer Strategie wesentlich sind (Entwicklung und Planung) sich erhöht und gleichzeitig deren Veränderungsgeschwindigkeit steigt,
- die Zeitspanne, in der die Strategie wirksam werden muss (Umsetzung inhaltlicher Ziele und Ausrichtung von Organisationen) sich gleichzeitig verkürzt,
- die Führungskräfte, die die Strategien entwickeln und für die rechtzeitige Umsetzung und damit Wirkung sorgen, eine höhere Leistung erbringen müssen (Verdichtung der Arbeitsprozesse und –inhalte) und dass
- sich die Spieler und Spielregeln für das strategische Management und wie die Verantwortlichen die „richtigen“ Entscheidungen treffen laufend ändern durch die Anpassung der Art wie Werte geschaffen werden (Weiterentwicklung von [WÖTZ12] und [WÖTZ14, S. 217]).

Ron Ashkenas stellt 2013 in einem Artikel zur erschreckend hohen Quote gescheiterter Change Projekte fest, dass *„unser theoretisches Wissen über Change-Management <...> ziemlich ausgereift (ist). Aber die Fähigkeiten der Manager, dies umzusetzen, sind über die Jahre ausbaufähig geblieben. Wir haben versäumt, die Fähigkeit von Managern zu stärken, Veränderung zu managen. Stattdessen haben wir ihnen erlaubt, diese Prozesse outzusourcen und Berater zu beauftragen, statt sie selbst in die Pflicht zu nehmen. Dieser Ansatz funktioniert oft nicht.“* [ASHK13b].

Andererseits erfordert diese Situation ein wesentliches Umdenken, um langfristig im Markt zu bestehen. So zeigen aktuelle Untersuchungen spektakulärer Fehleinschätzungen, wie zum Beispiel von Blackberry oder Nokia, dass „*the only reason for cash cows to exist is to allow for the birth of future cash cows*“ und „*Companies that don't grasp these simple truths are now dying faster than ever.*“ Wie oben festgestellt ist die „*average life expectancy of a Fortune 500 company today <...> a mere 15 years vs 75 years back in 1960.*“ [MADH17].

Ein Unternehmen darf sich in dynamischen Märkten auf einem aktuellen Erfolg nicht ausruhen, sondern muss sofort wieder in neue Märkte und Produkte investieren, die auch die eigene Cash Cow kanibalisieren. Madhavan zitiert dazu Steve Jobs mit „*If you don't cannibalize yourself, someone else will.*“ [MADH17].

Zusammengefasst lässt sich daraus eine Antwort auf den ersten Teil der Frage dieser Arbeit ableiten - *Forschungsfrage (1): Wieso gelingt es nur in etwa 30% der Fälle, eine Unternehmensstrategie wirksam umzusetzen?*

Antwort auf Forschungsfrage (1)

Die Fähigkeit einer Organisation und der in ihr verantwortlichen Manager, Strategien angemessen schnell zu entwickeln und wirksam umzusetzen, hat sich nicht so schnell entwickelt wie die Zunahme des Veränderungsdrucks und der Komplexität durch die globalen Megatrends. Daher kommen die Änderungen zu spät im täglichen Arbeiten der Mitarbeiter an. Vor der wirksamen Umsetzung entsteht erneuter Veränderungsbedarf und daraus eine neue strategische Entscheidung, zu der die gerade in Umsetzung befindlichen Veränderungen nicht mehr passen.

Dazu kommt, dass die Manager sich häufig nicht selbst um die wirksame Umsetzung der strategischen Entscheidungen kümmern. So merken sie zu spät, gar nicht oder mit falschen Annahmen über die Gründe, wenn die Umsetzung hinter den Erwartungen zurück bleibt.

Entsprechend können die Strategien nicht erfolgreich umgesetzt werden. Dabei sind die Umsetzungsprobleme im Einzelfall mit Widerständen der Beteiligten und weiteren Faktoren noch nicht betrachtet.

Als Konsequenz muss der zweite Teil der Frage noch weiter präzisiert werden und der Rahmen für wirksames strategisches Management mit einbezogen werden. In der ursprünglichen Formulierung passt die Frage nicht mehr.

### 3 Wirksame Umsetzung im Zeitalter der Digitalisierung

*„Managers are responsible for charting the destiny of the firm and implementing the resulting strategies. The quality of that planning can be no better than the quality of the managers who develop the plans.“*

Cone und Kinney, 1972

(zitiert aus [MICH76, S. 243])

In der modernen Standardliteratur zum strategischen Management gibt es kaum Aussagen zu dem „*strategischen Manager*“, also der Person oder Gruppe von Personen, die das strategische Management betreiben. Fokus sind Managementsysteme und was „*der Manager*“ tut (zum Beispiel KAPL08, S. 8f), mit welchen Tools oder in welchen Prozessen. Es wird aber nicht detailliert, welche Managementebene welche Aufgaben hat und von wem genau der Prozess der Strategieformulierung und –umsetzung durchgeführt wird.

#### 3.1 Der strategische Manager

In der Managementlehre gibt es so etwas wie den strategischen Manager nicht. Eine Hypothese ist, dass es an der Definition von Leadership und Management liegt: die Rolle eines Managers ist es, den erreichten Zustand zu erhalten und alle (operativen) Abläufe effizient sicherzustellen. Dann gäbe es nur „*strategic leaders*“, aber keine strategischen Manager [MCCR08b].

Ähnlich formuliert das John P. Kotter im Rahmen des Change Management. Seine Thesen und Lösungsansätze werden in Kap. 7 genauer betrachtet.

Verschiedene Studien über fast 10 Jahre bestätigen, dass die Umsetzung der Strategie dem Top Management in Unternehmen sehr wichtig ist. Beispiele beginnen mit Kaplan und Norton, die die Ergebnisse mehrerer Befragungen aus 2007 entsprechend zusammenfassen [KAPL08, S. 3].

Ein weiteres Beispiel ist die Untersuchung von Fitzgerald in 2013 zur Digitalisierung als Teil des globalen Megatrends Technologischer Wandel. Die Digitalisierung ist ein wesentlicher Komplexitätstreiber und Beschleuniger, wie in Kap. 2.4 auf Basis von Anhang 2 beschrieben. Fitzgerald definiert die Digitalisierung als die Anwendung neuer digitaler Technologien, um Verbesserungen im Geschäft zu ermöglichen.

Bei der Auswertung seiner Studie stellt er fest, dass 63% der Befragten der Meinung sind, dass die Umsetzungsgeschwindigkeit dazu in ihrer Organisation zu langsam ist. Wenn der CEO seine Vorstellungen zur digitalen Transformation kommuniziert, halten 93% der Mitarbeiter das Thema für wichtig für die eigene Organisation. Aber nur bei 38% der CEO's steht das Thema dauerhaft auf seiner Agenda und lediglich 36% der CEO's teilen ihre Vorstellung wie digitale Transformation für das eigene Unternehmen aussieht [FITZ13, Kap. 1]. Und das, obwohl die digitale Transformation sowohl tradierte (also Tradition gewordene) Abläufe in Frage stellt und das Potenzial hat, diese zu revolutionieren, als auch eine sehr willkommene Chance ist, die Komplexitätssteigerung und Beschleunigung in den Griff zu bekommen. „*Risiken und Chancen gehen Hand in Hand*“ [BOHN15, S. 11].

Die Frage ist also: was hält die Manager, die den Rahmen und Prioritäten setzen, davon ab, ihre Organisation auf die neuen Themen vorzubereiten? Bzw. eine eigene Vorstellung zu den neuen Themen zu kommunizieren?

### 3.2 Verantwortung für die Umsetzung der Strategie

Nach dem neuen St. Galler Management Modell ist eine Unternehmung dann lebensfähig, wenn sie drei Leistungen erbringt [RÜEG03, S. 37f]:

- Fortlaufendes Erarbeiten von Orientierungswissen, also dem „*was*“ zu tun ist um die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Das ist die Aufgabe der **Strategie**.
- Gute Koordination aller Aktivitäten in kohärenter Form, also das „*wie*“ alle Beteiligten arbeiten. Auf Basis der Strategie leisten das die **Strukturen** im Unternehmen.
- Gemeinsame Antworten auf das „*Warum? Und Wozu?*“ liefern, so dass alle Beteiligten einen Sinn in den Zielen des Unternehmens und ihrem Beitrag sehen. Diese Funktion erfüllt die **Kultur** und schafft damit die Grundlage, den Interpretationsspielraum von Regeln zu verstehen und auch ohne detaillierte Anweisungen angemessen im Sinne des Unternehmens agieren zu können.

Für die Frage der wirksamen Umsetzung von Strategien im Rahmen dieser Arbeit müssen alle 3 Leistungen oder Handlungsfelder betrachtet werden:

**Strategie – Struktur – Kultur.**

Die Herausbildung einer Strategie, aber auch der Struktur und Kultur oder einzelner Ziele und Prozesse einer Unternehmung, geschieht in mikropolitischen Aushandlungsprozessen. Betroffene Akteure versuchen, sich Zugang zu solchen Aushandlungsprozessen zu verschaffen und dort ihre Interessen als Einzelperson oder als Repräsentant einer bestimmten Anspruchsgruppe einzubringen. Sie vertreten ihre Anliegen, suchen Akzeptanz und können auch Koalitionen eingehen, um ihre Interessen durchzusetzen. Aus diesen Aushandlungsprozessen resultiert die Strategie [RÜEG03, S. 39f].

Dabei ist nicht definiert, wer diese Einzelpersonen oder Anspruchsgruppen sind. Jeder mit Einfluss im Unternehmen kann in der Definition der Strategie dieses Unternehmens mitwirken. Das St. Galler Management Modell definiert die wesentlichen Einflussnehmer [RÜEG03, S. 89] als

- Kapitalgeber,
- Kunden,
- Lieferanten,
- Mitarbeitende,
- Konkurrenz,
- Staat und
- Öffentlichkeit / Non-Government Organizations (NGO's).

Konkreter wird es bei der Umsetzung der Strategie, da hier die Mitarbeitenden und da speziell die Führungskräfte mit ihrer Interaktion den sichtbarsten Anteil haben. Daraus lässt sich für die Arbeit eine Definition des strategischen Managers ableiten.

Definition

Strategische Manager sind alle Führungsverantwortlichen im Unternehmen, die formell oder informell Einfluss auf die Gestaltung der Strategie und deren Umsetzung haben.

Der Fokus auf den Planungsprozess der Strategie und der zugehörigen Umsetzung reicht nicht aus. Im Lösungsansatz muss neben der Strategie und Struktur auch die Kultur als Bezugsrahmen für die Umsetzung betrachtet werden.

Zusammen mit der Definition des strategischen Managements in Kap. 2 leitet sich als Grundverständnis für die weitere Ausarbeitung ab, dass sich je nach der Einfluss-

möglichkeit auf die Strategie und deren Umsetzung der Rahmen ändert: die Unternehmensleitung ist für die weitgefaste Strategiedefinition verantwortlich, während beispielsweise ein lokaler Manager situationsbezogene Maßnahmen definiert, um mit seinem Team den erwarteten operativen Beitrag zur Umsetzung der definierten Strategie leisten zu können. Nicht direkt in der Unternehmung mitarbeitende, aber Einfluss nehmende Personen werden hier nicht als strategische Manager betrachtet, sondern als Anspruchsgruppen oder Stakeholder im Prozess der Strategiedefinition und –umsetzung. Abb. 18 stellt den Zusammenhang schematisch dar.

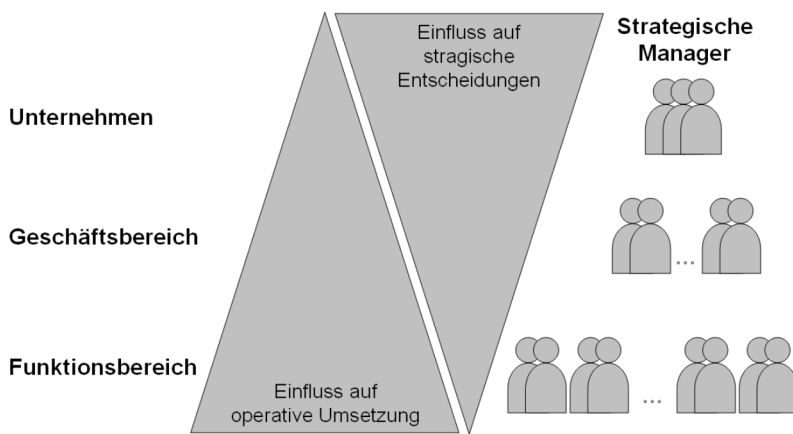


Abb. 18: Übersicht der strategischen Manager im Unternehmen und deren Einflussbereiche (eigene Darstellung mit Berücksichtigung von [BEA09, S. 224])

Eine andere Darstellung aus der Praxis ist die Unterscheidung nach dem „Wo?“ und „Wie?“ in den Wettbewerb zu treten. Die grundlegende Entscheidung über den Eintritt in bestimmte Märkte und Technologien trifft die Konzernleitung, während die Verantwortlichen der Geschäftsfelder und darin der Funktionen entscheiden, wie sie in den definierten Märkten agieren. Ein Beispiel dazu ist Abb. 19.

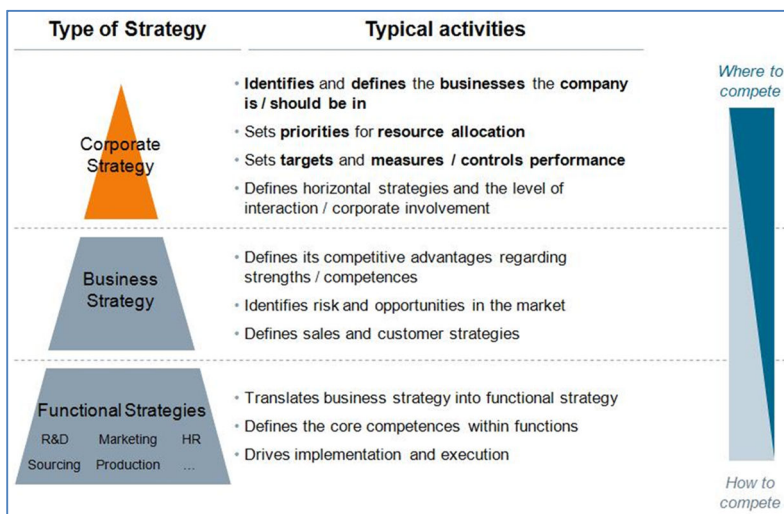


Abb. 19: Strategietypen und Zuordnung in der Hierarchie bei Siemens [HALL15]

### 3.3 Organisationen im dynamischen Umfeld

Aus den in Kap. 2 beschriebenen globalen Entwicklungen und den Krisen der letzten Jahre wie der weltweiten Wirtschaftskrise 2008/2009 oder Naturkatastrophen wie Fukushima kann eine weitere Annahme abgeleitet werden.

#### Annahme C

Es wird immer wieder weltweite Krisen geben, die die bestehenden Strategien der Unternehmen unerwartet unter erheblichen Druck setzen.

Um in solchen Krisensituationen Schaden zu begrenzen und eine Änderung der Strategie schnell und effizient umzusetzen, bedarf es der schnellen Anpassungsfähigkeit der Organisation.

Diese Anpassungsfähigkeit muss in Zeiten ohne große Krisen anhand der kontinuierlichen Entwicklung der Strategie aufgebaut und gepflegt werden.

Das gilt analog für unerwartet in den Markt eintretende Konkurrenten mit disruptiven Geschäftsmodellen oder radikalen, technischen Innovationen wie oben am Beispiel von Blackberry und Nokia mit Apple und dem iPhone gezeigt [MADH17].

Damit ist die Annahme B aus Kap. 2.2 bestätigt: „*Profitorientierte Unternehmen brauchen als Systeme eine höhere Elastizität, die unter anderem durch die Gestaltung der Wertschöpfung in Form von uni- und multilateralen Netzwerken oder offenen, vernetzten Hochleistungsorganisationen entsteht.*“

Diese Anpassungsfähigkeit kann auch als Forderung nach einer „*elastischen Organisation*“ definiert werden. Die Elastizität der Organisation ist ein signifikanter Wettbewerbsvorteil unter den Rahmenbedingungen der globalen Megatrends ([WÖTZ12], weiterentwickelt in [WÖTZ14, S. 220 ff] in Verbindung mit [GRAF00, S. 129–130]). Daraus entsteht die Annahme (D).

Dabei darf nicht bei der Feststellung verharret werden, dass eine Organisation angemessen anpassungsfähig sein muss. Vielmehr muss auch ein Verständnis für diese Anpassungsfähigkeit ausgearbeitet werden. In einem weiteren Schritt sind Vorschläge zu entwickeln, wie eine solche Organisation gestaltet und erhalten werden kann.



Annahme D

Um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, muss anhand der kontinuierlichen Entwicklung und Implementierung der Strategie eine anpassungsfähige Organisation aufgebaut und gepflegt werden, die eine angemessen schnelle und effiziente Reaktion auf endogenen oder exogenen Veränderungsbedarf ermöglicht.

Diese Qualität der Organisation kann als „*elastisch*“ bezeichnet werden und stellt einen signifikanten strategischen Wettbewerbsvorteil dar.

Im Rahmen der weiteren Ausarbeitung werden die bereits bekannten und gut beschriebenen Methoden des strategischen Planungsprozesses als gegeben angenommen.

Abgrenzung des Inhalts der Arbeit

Der Prozess der strategischen Planung und die zugehörigen betriebswirtschaftlichen Methoden sind ausreichend beschrieben und im praktischen Einsatz erprobt.

Sie werden als gegeben angenommen, ihre Weiterentwicklung ist nicht Ziel dieser Arbeit.

Es geht nicht um eine Weiterentwicklung des Methodenvorrats in der strategischen Planung, sondern um die Frage, wie der Vorgang vom ersten Auslöser für einen strategischen Planungsprozess bis zum neuen, eingeschwungenen Zustand in der relevanten Organisation effizient durchgeführt werden kann.

Daraus lässt sich der zweite Teil der Forschungsfrage für diese Dissertation wie oben gefordert weiter präzisieren.

Weiterentwickelte Forschungsfrage 2.1

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

Aus dieser präzisierten Forschungsfrage (2.1) lassen sich wesentliche Aspekte des Lösungsraums ableiten, die als Schwerpunkte dienen können:

- a) Praxisorientierte Vorschläge für die Gestaltung des Prozesses zur Definition einer Strategie (nicht der Inhalt der strategischen Entscheidung) und deren Umsetzung,
- b) praxisorientierte Vorschläge für die Gestaltung des Rahmens für strategisches Management und die Steuerung komplexer Implementierungsprogramme,
- c) die Eigenschaften der Kultur einer angemessen anpassungsfähigen Organisation sowie deren Pflege im dynamischen Umfeld, und
- d) eine Auswahl von erfolgversprechenden Handlungs- und Steuerungsalternativen für die Umsetzung inhaltlicher Ziele und Ausrichtungen ihrer Organisation(en) für die wesentlichen handelnden Personen, in Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten in Form von Kollegen, Mitarbeitern, Partnern, Beratern oder weiteren Stakeholdern.

In diesem Zusammenhang bezeichnet der Begriff *strategischer Manager* ganz allgemein eine qualifizierte Person in der Rolle und mit der Verantwortung zur Definition und/oder Umsetzung einer Strategie im Kontext eines komplexen Unternehmens.

Im zweiten Teil der Arbeit werden die in Kap. 2.3 selektierten drei zentralen Megatrends mit den sechs unterstützenden Megatrends wieder angesprochen, die für die wirksame Implementierung von Strategien in profitorientierten Unternehmen eine besondere Rolle spielen:

- Die Globalisierung treibt die Komplexität der Zielorganisation,
- die Digitalisierung schafft neue Handlungsoptionen und
- die Individualisierung bietet neue Kompetenzen für die Lösung durch die Entwicklung der einzelnen Personen in Bezug auf ihre Selbständigkeit und Entscheidungskompetenz.

## 4 Differenzierung der Strategie für die Umsetzbarkeit

*"Siegen wird der, dessen Armee in allen Rängen vom gleichen Geist beseelt ist."*

Sun Tzu

Die Kunst des Krieges, ca. 6. Jh. b.c.

„Die Strategie“ ist für die Planung und Durchführung der wirksamen Umsetzung zu unspezifisch. Daher werden „die Strategie“ und die für ihre Umsetzung verantwortlichen Personen näher betrachtet und in einer für die spätere Betrachtung der Wirksamkeit in der Umsetzung geeigneten Form differenziert.

### 4.1 Differenzierung der Strategie

Strategisches Management ist zusammen mit der Unternehmenstheorie die wissenschaftliche Teildisziplin Unternehmensführung aus der Managementlehre. Als akademische Disziplin beschäftigt sie sich empirisch und theoretisch hauptsächlich mit der Frage, welche Managementstrategien erfolgreich sind [MOLD09, S. 11]. Die grundlegende praktische Frage ist: *„Wo stehen wir, und wo wollen (sollen) wir hin?“* [MOLD09, S. 13].

Ein Meilenstein in der Entwicklung des strategischen Managements war die Definition der Strategie durch Michael Porter im Jahr 1996: *„The essence of strategy is choosing to perform activities differently than rivals do.“* [PORT96, S. 64]. Strategie ist demnach die Kunst, eine einmalige Kombination an Nutzen oder Wert für Kunden zu schaffen, sich also vom Wettbewerb zu differenzieren. Porter ist einer der am meisten zitierten Autoren im Feld des strategischen Managements. Laut Google Scholar wurde Michael Porter mit allen Veröffentlichungen über 260.000-mal zitiert, davon 108.202-mal seit 2011. Zum Vergleich: Robert S. Kaplan kommt auf 110.122 Zitate, davon 45.170 seit 2011 (geprüft am 04.05.2016).

Die Balanced Scorecard von Robert S. Kaplan und David P. Norton trägt ein holistisches Bild aus verschiedenen Perspektiven bei, weg vom dominanten Fokus auf Finanzen und Wettbewerber. Sie erkennen 1996 die neuen Anforderungen des *„Measurement and Management in the Information Age“* und dass es eine neue Umgebung für wirtschaftliches Handeln gibt: *„Information age organizations are built on a new set of operating assumptions.“* Ihr Ziel ist *„to Translate a Strategy into Operational Terms“* [KAPL96, S. 3ff].

Wie bereits in Kap. 2 kurz skizziert, definieren Grant und Nippa vier wesentliche Grundelemente für eine erfolgreiche Strategie. Die Ziele werden auf einem umfassenden Verständnis der Wettbewerbsumwelt definiert und berücksichtigen die verfügbaren Ressourcen oder planen den Aufbau nötiger zusätzlicher Ressourcen mit ein. Sind die Entscheidungen getroffen, sorgt die effiziente Umsetzung dafür, dass nicht „nur“ eine erfolgversprechende Strategie definiert wird, sondern diese auch für das Unternehmen wirksam wird (siehe Abb. 20).

Die Darstellung zeigt sehr gut den Zusammenhang zwischen der Definition einer Strategie und deren Umsetzung. Beides ist nötig um eine strategische Veränderung erfolgreich umzusetzen. Dabei ist wie in Kap. 1 angesprochen, die Qualität der Strategie eine wesentliche Voraussetzung, aber keine hinreichende Bedingung für den Erfolg. Auch die beste Umsetzung kann aus einer schlechten Strategie keinen großen Erfolg machen. Ist aber eine gute Strategie definiert, entsteht daraus dann eine erfolgreiche Strategie, wenn sie auch erfolgreich umgesetzt wird [MIRO15].

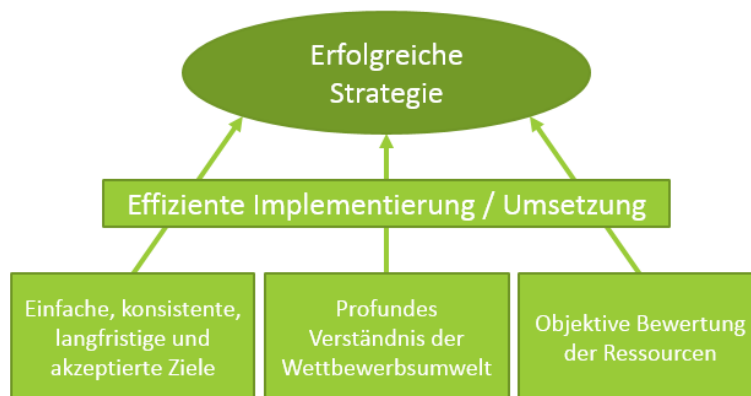


Abb. 20: Generelle Elemente erfolgreicher Strategien ([GRAN06, S. 28], eigene Nachbildung)

Das Ziel der Strategie in einem profitorientierten Unternehmen ist es, das Bestehen des Unternehmens zu sichern und mit der unternehmerischen Tätigkeit Wert zu schaffen. Vereinfacht gesagt muss die Rendite des investierten Kapitals die Kapitalkosten übersteigen, also die Frage beantwortet werden: „Habe ich mehr Geld mit dem unternehmerischen Handeln verdient als hätte ich das Geld auf die Bank gelegt?“ In profitorientierten Unternehmen wird der Erfolg oder die Rentabilität in ROCE (Return of Capital Employed), Return on Assets, Return on Equity oder Economic Value Add (EVA) gemessen [GRAN06, S. 70ff und 81ff]. Die Quellen für eine überlegene Rentabilität verknüpfen Grant und Nippa in der Grafik in Abb. 21 mit der Strategie.

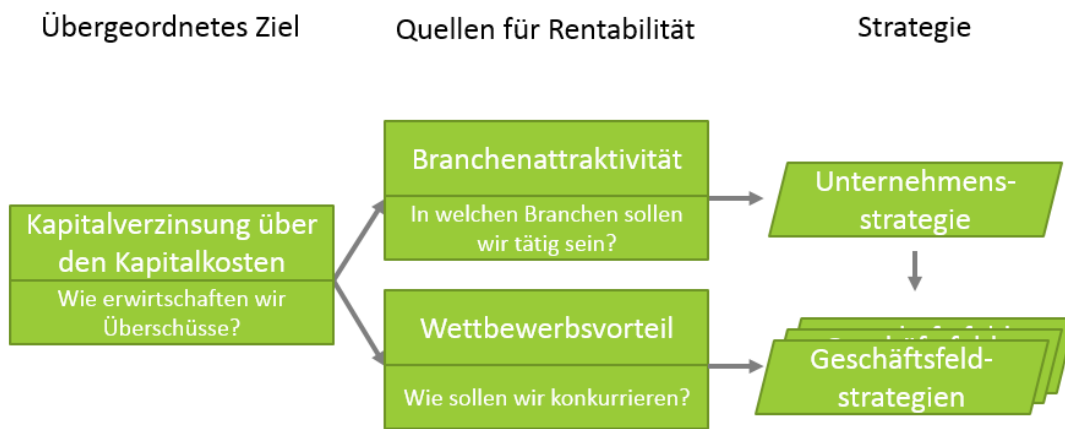


Abb. 21: Quellen für eine überlegene Rentabilität ([GRAN06, S. 45], eigene Nachbildung)

Dazu sind einige wenige Fragen zu beantworten [WELG08, S. 5]:

- Welche langfristigen Ziele sollen wir verfolgen?
- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?
- Mit welchen langfristigen Maßnahmen wollen wir den Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestreiten?
- Was sind unsere Kernfähigkeiten, mit denen wir im Wettbewerb bestehen können?
- Was müssen wir tun, um unsere langfristigen Maßnahmen umzusetzen?

Neben den Überlegungen aus der Spieltheorie rückten im Rahmen der Auseinandersetzung mit unternehmerischen Grundsatzentscheidungen zunehmend Fragen der Ausrichtung zukünftiger Unternehmensaktivitäten in den Vordergrund. In der betriebswirtschaftlichen Planungslehre hat der Strategiebegriff seit seiner Einführung eine erhebliche Ausdifferenzierung erfahren. In einer weitgefassten Strategiedefinition beinhaltet die Strategie die Festlegung der grundlegenden Unternehmensziele und die dazugehörigen Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele. Eine sehr enge Strategiedefinition hingegen umfasst lediglich situationsbezogene Maßnahmen [GRAN06, S. 36ff].

Die Zeithorizonte im strategischen Management umfassen meist zwei bis fünf Jahre. Trotzdem ist *strategisch* nicht mit *längerfristig* gleichbedeutend. Strategische Pläne haben aber meistens einen längerfristigen Zeithorizont. John Hagel schlägt für die Digitalisierung eines Unternehmens einen Zeitraum von 10 – 20 Jahren in die Zukunft vor [KANE16b]. Unter den volatilen Rahmenbedingungen der Globalisierung und des Technologischen Wandels scheint das auf den ersten Blick sinnlos.

So stellt ja auch Schwab fest, dass selbst gut informierte Akteure regelmäßig überrascht werden. Allerdings bemerkt Gerald C. Kane, dass „*the trends started then (1990’s) have played out according to a generally predictable path. While a smaller number of companies profited directly from those trends than expected, many more have been disrupted because of them.*” Und weiter am Beispiel der sich gerade entwickelnden autonom fahrenden Autos: “*It may be difficult to predict accurately exactly when or how self-driving cars will become mainstream. It’s safe to say, however, that this future will eventually become reality.*“ [KANE16b]. Er schließt daraus, dass Unternehmen mittelfristige strategische Überlegungen regelmäßig im Kontext der großen Entwicklungen betrachten sollten: “*Companies should engage in similar types of thought exercises on at least a yearly basis to remain prepared to confront an increasingly digital competitive landscape.*” [KANE16b]. Das bestätigt, dass es “*die Strategie*” nicht gibt, sondern ein mehr oder weniger komplexen Bild strategischer Überlegungen und Schlussfolgerungen, wobei die Beteiligten ihr Verständnis von Strategie klar definieren und miteinander abgleichen sollten.

Das neue St. Galler Management-Modell bietet ein umfassendes Bild der zentralen Dimensionen des Managements. Die Strategie und das strategische Management sind demnach eng mit den anderen Such-, Entscheidungs- und Handlungsfeldern im Management verknüpft [RÜEG03, S. 21ff], wie in Abb. 22 dargestellt.

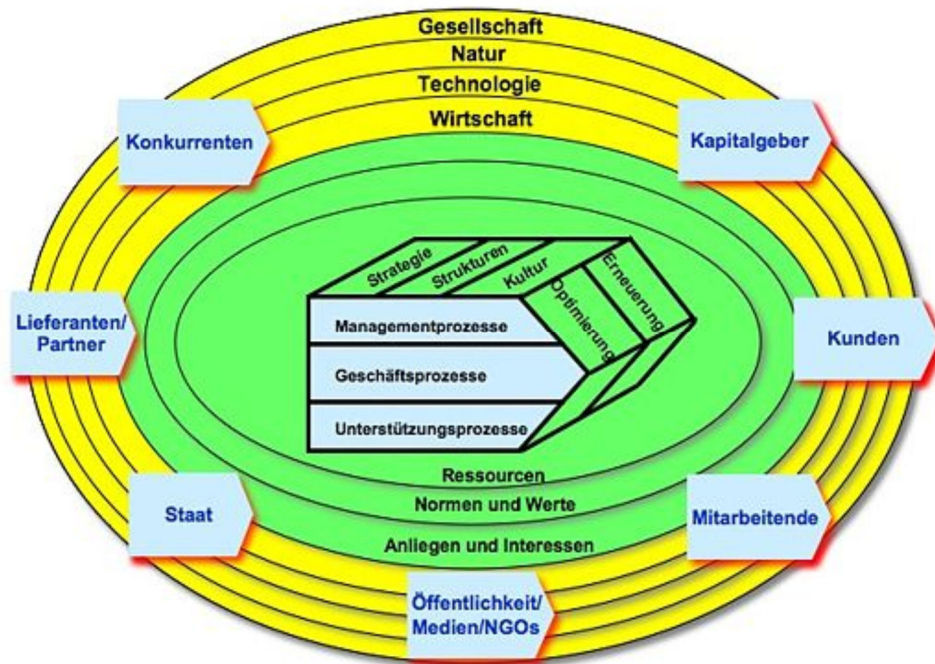


Abb. 22: Strategie als Teil der Such-, Entscheidungs- und Handlungsfelder im Management [RÜEG03, S. 22]

Diese Abbildung stellt gleichzeitig eine sehr umfassende Übersicht der Einflussfaktoren für die Umsetzung dar, die im weiteren Verlauf der Arbeit gebraucht werden.

David Collis hebt die Bedeutung von Unternehmertum als Teil einer guten Strategie heraus: „*Strategy without entrepreneurship is central planning. Entrepreneurship without strategy leads to chaos.*“ [COLL16, S. 1]. Seine Lösung ist ein „*lean strategy process*“, der zu einer effektiven Strategie führt, die er als gelungenen Rahmen für unternehmerische Experimente beschreibt.

Dabei definiert er zwei Dimensionen von Strategien:

- Die „*Deliberate Strategy*“ wird vom Top Management unter Einbeziehung von Vertretern der ganzen Organisation definiert. Sie beschreibt die angestrebte Marktposition. [COLL16, S. 8f].
- Die „*Emergent strategy*“ ist die „*sum of all these <myriad daily decisions by managers at all levels in the organisation>. The sum of all these independent choices gradually alters the company's position and determine the exact form the strategy takes over time.*“ [COLL16, S. 10f]

Bradley, Dawson und Montard unterstreichen ebenfalls die Bedeutung der Umsetzung der Strategie: „*a strategy creates a path for action and is inherently incomplete without it*“ [BRAD13, S. 10]. Das bestätigt Mirows Aussage, dass nur mit der gelungen Implementierung aus einer guten Strategie eine erfolgreiche wird.

Es gibt also kein allgemein gültiges Bild von Strategie, sondern unterschiedliche Beschreibungen und Blickrichtungen auf die Frage, wohin sich ein Unternehmen entwickeln soll und wie es dabei vorgeht. Hier wirkt bereits das angekündigte Kaleidoskop unterschiedlicher Fragmente, die ein holistisches, dichtes Bild erzeugen.

## **4.2 Ebenen strategischer Entscheidungen und Entscheider**

Im Rahmen der zunehmenden Dynamisierung und Komplexität durch die globalen Megatrends hat sich der Fokus der strategischen Planung auf die Gesamtausrichtung des Unternehmens verschoben, ausgedrückt in Mission, Vision, Geschäftsprinzipien und Ertragsziele. Dabei entspricht die Organisationsstruktur der meisten Unternehmen den wesentlichen Elementen der Strategie [GRAN06, S. 43ff]. Grant und Nippa stellen den grundlegenden Zusammenhang zwischen Rentabilität, Strategie und Organisationsstruktur wie in Abb. 23 gezeigt, zur Verfügung.

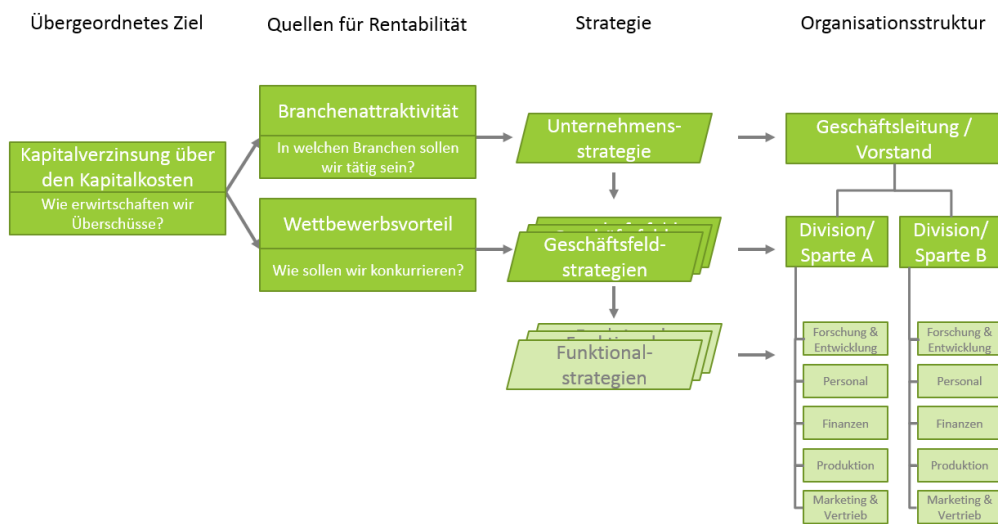


Abb. 23: Zusammenhang zwischen Ziel, Strategie und Organisationsstruktur; Eigene Darstellung als Zusammenfassung von Abb. 1.3 und 1.4 in [GRAN06, S. 45f]

Daraus lassen sich die folgenden drei Punkte als Grundverständnis für die weitere Ausarbeitung zusammenfassen:

- a) Die Strategie muss für die wirksame Umsetzung in Teilstrategien und weiter in aufeinander abgestimmte, einzelne strategische Entscheidungen herunter gebrochen werden.
- b) Die Verantwortung für die wirksame Umsetzung der einzelnen strategischen Entscheidungen kann bei unterschiedlichen Personen liegen.
- c) Je nach Einflussmöglichkeit auf die Strategie und deren Umsetzung ändert sich der Rahmen: die Unternehmensleitung ist für die weitgefaste und meist langfristige Strategiedefinition verantwortlich, während beispielsweise ein lokaler Manager situationsbezogene Maßnahmen definiert, um mit seinem Team den erwarteten operativen Beitrag zur Umsetzung der definierten Strategie leisten zu können.

In einem Satz entsteht daraus die Annahme E.

Annahme E

Eine Differenzierung der Strategie und der für die Umsetzung verantwortlichen Personen ist notwendig.

Annahme E führt zur generellen Zuordnung der Strategieteile und damit auch der Umsetzung der aus den Strategieteilen resultierenden strategischen Entscheidungen



zu drei wesentlichen Ebenen, die mit den zugehörigen verantwortlichen Personen verknüpft werden können.

Dabei drückt Abb. 24 schematisch aus, dass die Anzahl der verantwortlichen Personen mit zunehmender Ausdifferenzierung steigt.

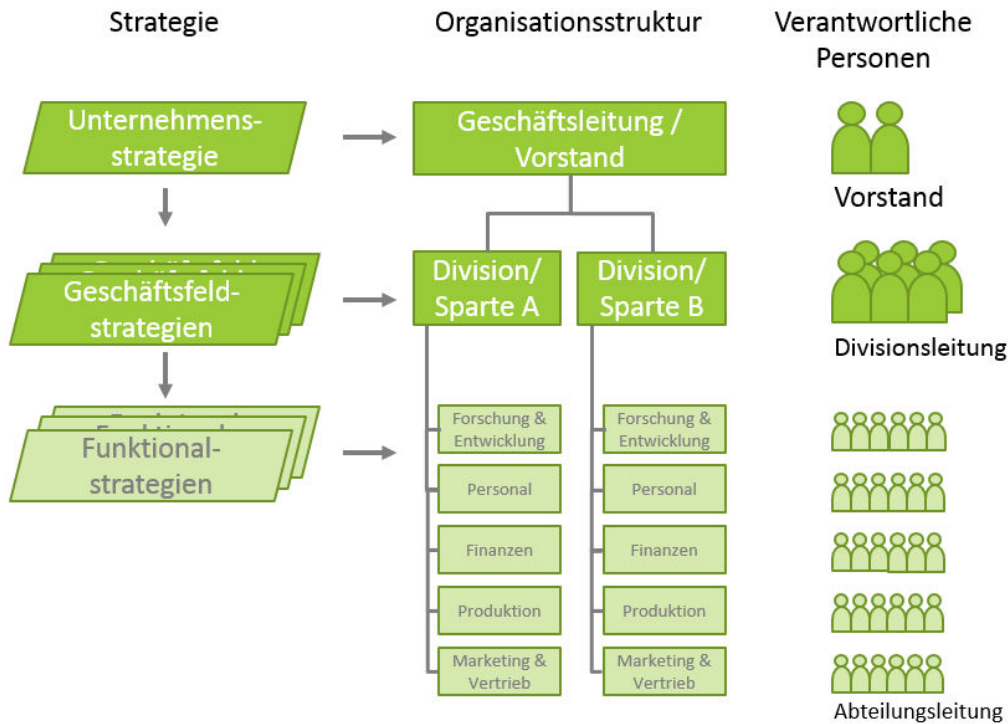


Abb. 24: Drei Ebenen strategischer Entscheidungen und Entscheider  
 (Eigene Darstellung in Anlehnung an „Strategie und Organisationsstruktur“  
 [GRAN06, S. 46] in Verbindung mit [BEA09, S. 224])

Die drei Ebenen stellen eine gute Grundstruktur dar. Diese Struktur muss gegen die tatsächliche Situation in den Unternehmen geprüft werden. Dabei zeigt sich, dass die 3 Ebenen zur Formulierung der übergeordneten Strategie und deren Teilstrategien passt, aber zwei für die Umsetzung wesentliche Ebenen gemäß der Aussagen von Kaplan und Norton nicht beinhaltet: die Teamleiter und die Mitarbeiter. Da der Fokus des strategischen Managements, wie bereits in Kap. 1 festgestellt, auf der Formulierung einer Strategie und weniger auf deren Umsetzung liegt, ist das kaum überraschend.

Letztlich ist eine Strategie dann erfolgreich umgesetzt, wenn die handelnden Personen in den operativen Prozessen, also die Mitarbeiter, ihr Verhalten ändern. Den direktesten Einfluss auf diese Verhaltensänderung haben die Teamleiter [NEUH15]. Hier ist also noch eine Ergänzung erforderlich.

Auf der anderen Seite zeigt ein Vergleich der Struktur mit Stereotypen von Unternehmen wie Großkonzernen und kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), dass die oberen 3 Ebenen passen.

In einem Großkonzern wie beispielsweise Siemens, der ein komplexes Portfolio umfasst und in vielen Märkten konkurriert, entspricht die oberste Ebene dem Vorstand und die Divisionen nach Grant und Nippa den sogenannten „*Business Units*“, bei denen die Ertragsverantwortung ihrer Geschäftsfelder liegt.

Betrachtet man ein KMU, das in einem klar umrissenen Geschäftsfeld tätig ist, liegt die Geschäftsführung auf der Ebene der Division nach Grant und Nippa. Hier verbinden sich Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie, während auf der obersten Ebene zum Beispiel Verbände angesiedelt sein können, die generelle Themen für alle Unternehmen der Branche regeln. Dort können Anforderungen an eine Beteiligung im Wettbewerb dieses Marktes definiert werden, die dann wiederum Spielregeln für alle Unternehmen zur Folge haben.

Beispiel hierfür ist die amerikanische Food & Drug Association (FDA), die unter anderem die Regeln für die Zulassung von Medikamenten und medizinischen Geräten für den amerikanischen Markt definiert. Diese Regeln werden mittlerweile weltweit von vielen Ländern übernommen und sind damit ein allgemein gültiger Rahmen für alle Unternehmen der Medizinbranche, unabhängig davon ob das Unternehmen Medikamente oder medizinische Ausrüstung herstellt und vertreibt. Das ist eine Folge der zunehmenden Globalisierung, die alle überregional agierenden Unternehmen einer Branche trifft [MICH99, Chapter 3].

Im Folgenden wird die Ergänzung um die Ebenen der Teamleiter und Mitarbeiter bearbeitet, um dann eine insgesamt für die weitere Arbeit anwendbare Struktur daraus abzuleiten.

### **4.3 Ebenen der Umsetzung strategischer Entscheidungen**

Wie in Kap. 2 eingeführt ist nach Grant und Nippa die Formulierung einer Strategie ein emergenter Prozess, bildet also spontan neue Eigenschaften oder Strukturen in einem System durch Beteiligung aller seiner Elemente. Im Fall des Unternehmens entspricht das der Entscheidungsfindung nahezu aller Mitglieder der Organisation [GRAN06, S. 51]. Das passt zu der oben zitierten Aussage von Collis, dass die

emergente Strategie die Summe der „*myriad daily decisions by managers at all levels in the organisation*“ ist [COLL16, S. 10]. In großen Organisationen führt es zu der Frage, „*wie die individuellen Entscheidungen, Maßnahmen und Handlungen effizient koordiniert werden können.*“ [GRAN06, S. 51].

Strategie unterstützt diese Koordination unter anderem als Kommunikationsinstrument, zum Beispiel des Vorstands oder der Geschäftsleitung für die Ziele, Identität und Wettbewerbsposition des Unternehmens nach innen und außen. Des Weiteren bietet der strategische Planungsprozess eine Plattform für den Austausch von Meinungen und Sichtweisen, sowie zur Findung einer gemeinsamen Entscheidung. Die Beteiligung der Mitglieder der Organisation reichen je nach Art und Umsetzung des Planungsprozesses vom Einbringen der eigenen Meinung bis hin zur Beteiligung an der Entscheidungsfindung [GRAN06, S. 51].

#### **4.3.1 Teamleiter als erste Instanz**

Die Aufbauorganisation bündelt Aufgaben zu Stellen, deren Beschreibung auch die Kompetenz und Verantwortung des Stelleninhabers beinhaltet. Die Aufgaben zerfallen in Ausführungsaufgaben und Leitungsaufgaben. Werden die Leitungsaufgaben, die sich auf die Ausführungsaufgaben einer Gruppe von Stellen beziehen, in einer ranghöheren Stelle zusammengefasst, entsteht eine Instanz. Die Gesamtheit dieser Stellen, also die Instanz mit den ausführenden Stellen, bildet eine Abteilung. Wird ein Teil der Leitungsaufgaben mehrerer Instanzen in eine übergeordnete Instanz gebündelt, entsteht eine übergeordnete Abteilung. „*Jedes Leitungssystem stellt ein hierarchisches Gefüge dar, in dem die einzelnen Stellen unter dem Gesichtspunkte der Weisungsbefugnis miteinander verbunden sind.*“ Betrachtet man die Hierarchie nicht wie hier von unten – also den einzelnen Aufgaben – nach oben, sondern von oben – also der obersten Instanz mit Leitungsaufgaben – nach unten, spricht man von der „*Delegation von Leitungsbefugnissen*“ oder der „*Delegation von Aufgaben*“ [WÖHE90, S. 182ff].

Was die Betriebswirtschaftslehre so sperrig ausdrückt, wird in der Praxis in Teams mit einem Teamleiter als Instanz umgesetzt. Die Teams werden wiederum je nach Größe und Komplexität der Organisation in unterschiedlich vielen Hierarchieebenen zu Funktionen in Geschäftsfeldern oder Divisionen zusammengefasst, um bei den bereits eingeführten Begriffen nach Grant und Nippa zu bleiben.

### 4.3.2 Operative Umsetzung durch die Mitarbeiter

Wie im Kap. 4.2 bereits zusammengefasst, gibt es die 3 Ebenen der übergeordneten Führungskräfte im Sinne des Vorstands, der Divisions- oder Spartenleitung und der Funktionsleitung. Sie leisten den wesentlichen Anteil bei der Definition der Strategie oder Ableitung ihrer Teilstrategie. Der Schwerpunkt in diesen Ebenen liegt auf den Leitungsaufgaben. Als Führungskräfte führen sie andere, untergeordnete Führungskräfte. Sie lassen sich als „*Manager of Managers*“, oder kurz Manager zusammenfassen.

Im englischen Sprachraum werden die Manager auf der obersten Ebene als „*Executives*“ bezeichnet, also zum Beispiel der Vorstandsvorsitzende oder Geschäftsführer als Chief Executive Officer (CEO). Da dieser Ebene jeweils das „*Chief*“ voransteht, wird die Geschäftsführung auch als „*C-Suite*“ bezeichnet.

Die beiden fehlenden Ebenen leiten sich aus den Stellen, also Aufgabenbündeln, und der Instanz mit Leitungsaufgaben für eine Gruppe von Stellen ab. Dafür ist der Begriff des „*Teams*“ als Gruppe von Stelleninhabern und „*Teamleiter*“ als Instanz mit Leitungsaufgaben für diese Stellengruppe allgemein gültig und kann auf jede Organisationsform mit den ihr eigenen Begriffen und Struktur übertragen werden. Je nach Größe und Komplexität der Organisation können weitere Hierarchieebenen zwischen dem Teamleiter und der Ebene der Funktion existieren. Diese werden nicht gesondert betrachtet, sondern unter den Managern der Ebene Funktion zusammengefasst.

Die Stelleninhaber können auch einfacher als „*Mitarbeiter*“ bezeichnet werden. Sie haben die Kompetenz und Verantwortung für das Aufgabenbündel ihrer Stelle und erbringen in ihrer Gesamtheit damit die operative Leistung des Unternehmens. Vereinfacht entsprechen die Mitarbeiter, nach den Anstrengungen mit Lean Management die Hierarchien flach zu gestalten, etwa 90% der Belegschaft eines Unternehmens oder „*90% of the brains*“ [NEUH15].

Um eine Strategie wirksam umzusetzen ist eine Verhaltensänderung genau dieser Mitarbeiter nötig: „*Ultimately, effective strategy execution requires that employees be personally committed to helping their enterprise and unit achieve strategic objectives*“ [KAPL08, S. 140].

Damit erbringen wieder vereinfacht ausgedrückt 90% der Belegschaft 100% der Umsetzung einer Strategie durch ihre Verhaltensänderung.

Nach Kaplan und Norton sind dafür 3 Schritte erforderlich [KAPL08, S. 21ff]:

1. Strategien kommunizieren und den Mitarbeitern vermitteln.
2. Persönliche Ziele und Incentives der Mitarbeiter mit den strategischen Zielen verknüpfen.
3. Persönliche Trainings- und Entwicklungsprogramme der Mitarbeiter so ausrichten, dass sie das Wissen, die Fähigkeiten und Kompetenzen entwickeln können, die sie für ihren Beitrag zur Strategieimplementierung brauchen.

Die Kommunikation der Ziele und Strategie (1) startet beim Vorstand oder der Geschäftsführung, also den Executives. Für die beiden anderen Punkte (2 und 3) ist der Teamleiter als direkte disziplinäre Führungskraft zuständig. Neben der Entwicklung der Umsetzungskompetenz auf der Mitarbeiterebene muss der Teamleiter auch aus den strategischen Vorgaben eine Umsetzungsstrategie für sein Team ableiten. Dabei unterscheidet sich diese Ebene der Führungskräfte von den oben definierten „*Manager of Managers*“. Sie führen Mitarbeiter und keine anderen Führungskräfte. Damit können sie nicht Teile ihrer Leitungsaufgabe an eine nachgeordnete Führungskraft delegieren. Und diese dann auch nicht verantwortlich machen, wenn etwas nicht gelingt. Sie tragen die Verantwortung für die operative Umsetzung der strategischen Entscheidungen durch die Mitarbeiter.

Diese Ebene stellt die erste Führungsebene dar. Einige Teamleiter sind in ihrer ersten Führungsaufgabe tätig und haben noch nicht so viel Erfahrung gesammelt wie übergeordnete Führungskräfte. Das kann ein Nachteil sein oder sich zum Vorteil entwickeln, zum Beispiel bei umfangreichen Änderungen, die auch ein geändertes Führungsverhalten erfordern. Die kürzlich ernannten Teamleiter sind noch nicht so geübt in ihrem Führungsverhalten und können damit leichter neue Verhaltensweisen annehmen [NEUH15]. Für die weitere Ausarbeitung werden diese Teamleiter auch als „*First Level Manager*“ verstanden.

Ergänzt man nun die schematische Darstellung um die beiden Ebenen der Mitarbeiter und Teamleiter, ergibt sich ein differenziertes Bild in 5 Ebenen (Abb. 25).

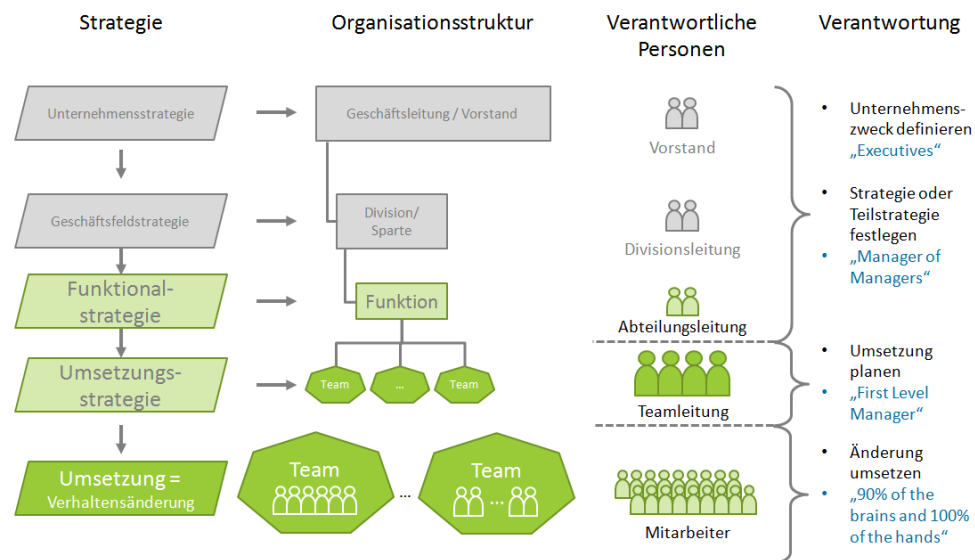


Abb. 25: Ebenen der Umsetzung strategischer Entscheidungen und handelnde Personen (Eigene Darstellung in Anlehnung an „Strategie und Organisationsstruktur“ [GRAN06, S. 46] in Verbindung mit [BEA09, S. 224] und [NEUH15])

Die Mitarbeiter, also 90% der Belegschaft, setzen die Strategie durch ihre Verhaltensänderung um. Die weiteren 10% sind Führungskräfte und setzen sich aus den Teamleitern und den Managern inklusive Executives zusammen. Dabei sind in Bezug auf die Anzahl wiederum die Teamleiter die mit Abstand größte Gruppe unter den Führungskräften. Eine vereinfachte Definition kann 90% Teamleiter = 9% der Belegschaft und 10% Manager/Executives = 1% der Belegschaft sein. Diese Zahlen sind je nach Unternehmen und Umsetzungsgrad des Ziels „flache Hierarchie“ unterschiedlich. Die Größenordnung erscheint sinnvoll.

Als ein Beispiel zur Validierung kann der Siemens Konzern herangezogen werden. Von den rund 348.000 Beschäftigten weltweit wären demnach (Anzahl von <https://www.siemens.de/ueberuns/daten/seiten/home.aspx>, geprüft am 05.03.2017)

- 90% = 313.200 Mitarbeiter
- 10% = 34.800 Führungskräfte, darin
  - 31.320 Teamleiter
  - 3.480 Manager aller übergeordneten Ebenen

Bei der jährlichen Siemens Business Conference in Berlin im Oktober sind ungefähr 800 Top Manager eingeladen. Das ist knapp ein Viertel der berechneten 3.480 Manager. Vermutlich ist die Zahl der Führungskräfte und darin der Manager etwas höher. Die Größenordnung ist an diesem Fall bestätigt und damit wird nachfolgend diese Verteilung als Annahme verwendet.

Diese Annahme muss im konkreten Anwendungsfall für die betroffene Organisation validiert werden und ist eine Vereinfachung. Auf eine detailliertere Validierung wird verzichtet, weil sie keinen Mehrwert für die Erkenntnisse dieser Arbeit bietet.

Werden die Zahlen mit dem rechten Teil der Abb. 25 in eine Übersicht integriert, entsteht eine schematische Darstellung mit der Verteilung der Anzahl Personen auf die 5 Ebenen der handelnden Personen. Die entstehende Grafik in Abb. 26 erinnert eher an das TajMahal als die übliche Darstellung als Pyramide.

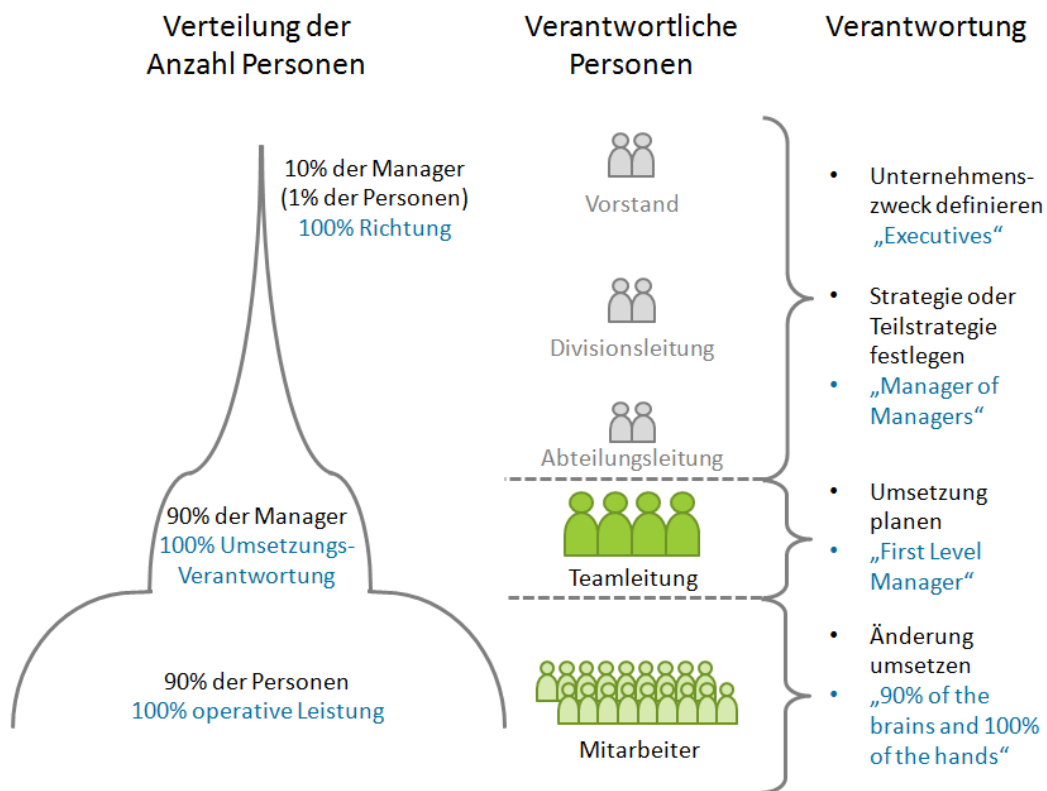


Abb. 26: Verteilung der Anzahl Personen auf die 5 Ebenen der handelnden Personen (Eigene schematische Darstellung in Anlehnung an „Strategie und Organisationsstruktur“ [GRAN06, S. 46] in Verbindung mit [BEA09, S. 224] und [NEUH15])

### 4.3.3 Perspektiven für die wirksame Implementierung

Für die weitere Arbeit ist geplant, die unterschiedlichen Ebenen in Bezug auf ihren Beitrag zur wirksamen Implementierung strategischer Entscheidungen immer wieder anzusprechen. Dabei erzeugt die Unterteilung in alle 5 Ebenen einen hohen Aufwand und Komplexität.

Eine mögliche Reduktion bietet der Fokus auf die 3 Ebenen der Führungsverantwortung

- **Manager of Managers:** einschließlich der Executives - Führen anderer Führungskräfte,
- **First Level Manager:** Führen von Mitarbeitern und
- **Mitarbeiter:** ohne Führungsverantwortung.

In dieser Aufteilung geht allerdings der Unterschied verloren zwischen denen, die Richtung geben, also dem Vorstand oder Executives, bzw. Verbänden oder anderen übergeordneten Institutionen, und den Verantwortlichen für ein Geschäftsfeld mit operativer Geschäftstätigkeit und Ergebnisverantwortung.

Ein guter Kompromiss, der ausreichend differenziert um die wesentlichen Unterschiede adressieren zu können, ist die Unterteilung in 4 Perspektiven für die wirksame Implementierung von Strategien in profitorientierten Unternehmen.

In der Ökonomie werden die Präfixe „*Mikro*“ und „*Makro*“ verwendet:

- **Mikro-Ökonomie**  
untersucht das wirtschaftliche Verhalten einzelner elementarer Wirtschaftseinheiten oder Wirtschaftssubjekte (Haushalte und Unternehmen) und analysiert dazu deren Entscheidungsprobleme und Koordinationsvorgänge.
- **Makro-Ökonomie**  
entsteht durch die Zusammenfassung mikroökonomischer Größen und untersucht die allgemeine Entwicklung von Volkswirtschaften, also einer definierten Gesamtheit von einzelnen Wirtschaftssubjekten, und deren Austausch- und Kooperationsmechanismen [WÖHE90, S. 29f].

Angewandt auf die definierten Personengruppen kann die Betrachtung der Mitarbeiter – der einzelnen „*Subjekte*“ – als **Mikro**-Perspektive bezeichnet werden. Dazu passt die Betrachtung der Organisation mit Geschäftsverantwortung – der Gesamtheit der einzelnen Subjekte – als **Makro**-Perspektive. Diese spricht alle „*Manager of Manager*“ der Hierarchieebenen in einer Division an. Wie oben erläutert kommt der Rolle des Teamleiters oder „*First Level Managers*“ in der Umsetzung der Strategie eine besondere Rolle zu. Daher ist die Betrachtung dieser Gruppe als eigene **Meso**-Perspektive wichtig (abgeleitet vom griechischen „*meso*“ = mittig, mittlerer).



Davon differenziert ist der Vorstand, oder auch Eigentümer, Geschäftsführung oder Verbände für ganze Unternehmensgruppen, zu sehen: die **Meta**-Perspektive (abgeleitet vom griechischen „*meta*“ = hinter, über).

Zusammengefasst ergibt sich die Struktur der 4 Perspektiven der wirksamen Implementierung von Strategien, sowohl in der Betrachtung der Personen als auch der Allokation von Aktivitäten in der Hierarchie, wie in Abb. 27 dargestellt.

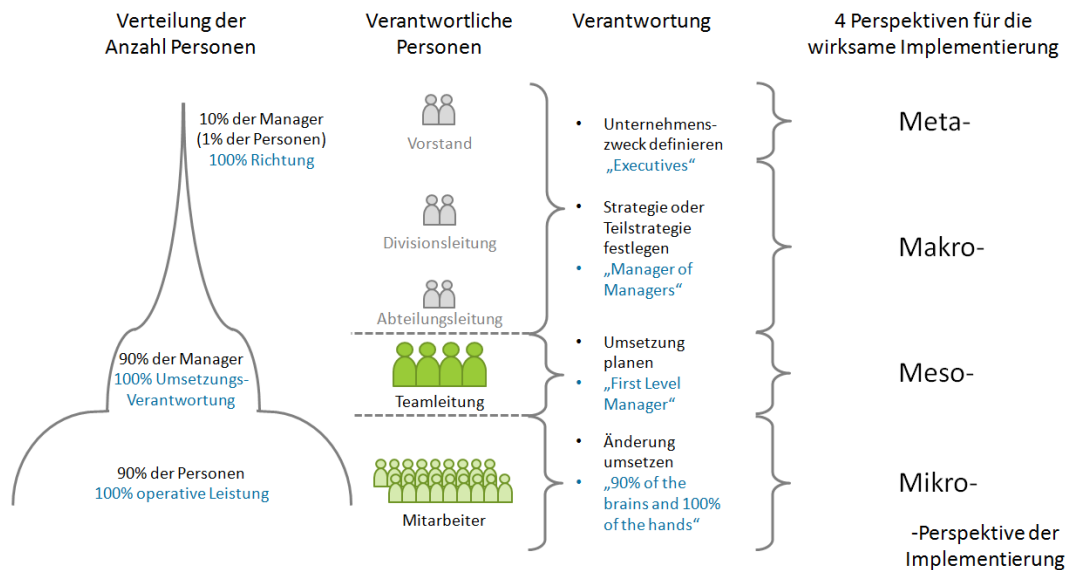


Abb. 27: Perspektiven der wirksamen Implementierung von Strategien (Eigene schematische Darstellung auf Basis von [NEUH15] in Verbindung mit [BEA09, S. 224])

## 4.4 Innovation und Strategie

„The hardest thing to do is to make fundamental changes to your business when you’re making money and are profitable.“

Ben Thompson

(zitiert aus [MADH17])

Innovation kommt vom lateinischen Wort „*innovare*“ (erneuern) und bezeichnet neue Ideen und Erfindungen. Im Duden wird Innovation in den Wirtschaftswissenschaften definiert als „*Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem, besonders die Einführung eines neuen Produkts oder die Anwendung eines neuen Verfahrens*“ (www.duden.de, geprüft am 21.01.2017). Das passt zur Unterscheidung von Joseph A. Schumpeter zwischen Erfindung als Idee

und Innovation als Umsetzung dieser Idee mit wirtschaftlichem Erfolg. Laut Schumpeter ist derjenige Unternehmer, der immer wieder innoviert und dann Monopolprämien abschöpft [SCHU10, S. 110ff].

Innovation und Strategie sind eng miteinander verknüpft. Soll eine Strategie umgesetzt werden, erfordert das in unterschiedlicher Art Erneuerung. Wird eine Innovation entwickelt, zum Beispiel eine neue Technologie oder ein neues Geschäftsmodell, braucht das Unternehmen eine Strategie, um daraus wirtschaftlichen Erfolg zu generieren. Aber auch die Entwicklung einer (guten) Strategie ist ein kreativer Prozess, der zu einer Erneuerung führt. In diesem Fall zu einer angepassten oder ganz neuen Strategie. Vielen Unternehmen gelingt genau dieser Innovationsprozess schlecht. Untersuchungen zeigen, dass wenige Unternehmen den größten Teil des Gewinns erzielen: „*research finds that a very small number of companies create most economic profit*“. Und dass es einer signifikanten Anzahl Unternehmen auch in Märkten mit unterdurchschnittlichen Margen gelingt, überdurchschnittliche Gewinne zu erwirtschaften [BRAD13, S. 1].

Für den Lösungsteil ist die Unterscheidung des Innovationsgrades wichtig. Dabei kann der Innovationsgrad nach der Quelle der Innovation unterschieden werden. Auf der einen Seite sind das technologische Innovationen. Diese Seite wird von den Entwicklungen im Megatrend Technologischer Wandel beeinflusst. Auf der anderen Seite entstehen Innovationen durch Druck aus der Veränderung der Märkte [BRAD13, S. 1], zum Beispiel Urbanisierung oder Demographischer Wandel, der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder der Nutzung neuer Prozesse. Die im Kap. 2 untersuchten Megatrends Globalisierung und Tertiarisierung, aber auch Digitalisierung oder die hohe Verfügbarkeit von Wissen und Information treiben diese Seite. Zum Beispiel wird 2015 damit experimentiert, wie die Verkaufs- und Logistikprozesse von Unternehmen wie Amazon Marketplace für das klassische industrielle Produktgeschäft genutzt werden können [BOCK15]. 2017 ist das bereits Realität [WÖTZ17, Moderation R&D Leitkreis einer Business Unit].

Es gibt umfangreiche Literatur zu Innovationen und Innovationsmanagement mit unterschiedlich komplexen Modellen. Dabei tauchen immer wieder einige wenige Begriffe auf: inkrementelle Innovation entspricht einer Evolution, radikale oder disruptive Innovation wird als Revolution bezeichnet. Der Unterschied liegt in der Quelle und dem Grad der Innovation [BOCK15].

Untersucht man die Verteilung von Projektbudgets in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen auf die inkrementelle versus der radikalen Innovation, dann sind meist mehr als 80% des Budgets für inkrementelle oder evolutorische Innovationen allokiert. Das sind beispielsweise Aktualisierungen von bestimmten Funktionen in Produkten für bestehende Märkten und bekannte Kunden (geringster Grad der Innovation) bis hin zur erweiterten Version eines bekannten Produkts für einen neuen Markt. Insgesamt ist das Risiko in diesem Feld einigermaßen überschaubar ([WÖTZ17, R&D PM Befragung 2012] in Verbindung mit [BOCK15]).

Madhavan bestätigt das in einem Artikel zu großen Fehlschlägen wie Blackberry gegen iPhone oder Warner gegen Netflix. Es ist seiner Ansicht nach für etablierte Unternehmen wenig attraktiv, die eigene Cash Cow mit neuen Produkten anzugreifen [MADH17]. Weniger als 20% bis hin zu weniger als 5% fließen in radikale Innovationen, die eine neue Technologie beinhalten, in ein radikal verändertes Design eines Produktes oder einer Lösung oder in ein ganz neues Geschäftsfeld. Hier ist das Risiko am höchsten, dass die Innovation scheitert ([WÖTZ17, R&D PM Befragung 2012] in Verbindung mit [BOCK15]). Hier liegt aber auch die Zukunft des Unternehmens, wie Steve Jobs so plakativ ausdrückt: „*If you don't cannibalize yourself, someone else will.*“ [MADH17].

Daraus lässt sich die grafische Darstellung in Abb. 28 ableiten. Hier werden beide Treiber gleichberechtigt nebeneinander gestellt. Interessant ist die Feststellung, dass die technologische Innovation die Kernkompetenz und –aufgabe der Funktion Forschung und Entwicklung ist, während die disruptive Innovation der Funktion Verkauf, Service oder Marketing, oder einer Kombination daraus, zugeordnet werden kann. Spannend wird es entsprechend, wenn eine disruptiv-radikale Innovation entstehen soll, die die Zusammenarbeit mehrerer Funktionen erfordert. In diesen Fällen scheitern die Innovationsprojekte am häufigsten. Das Risiko ist am größten, aber auch das Geschäftspotenzial [BOCK15].

Die Begriffe radikal und disruptiv wurden bereits in Kap 2.5 in Bezug auf die Veränderungen im Markt verwendet, ohne die nachfolgende detaillierte Beschreibung

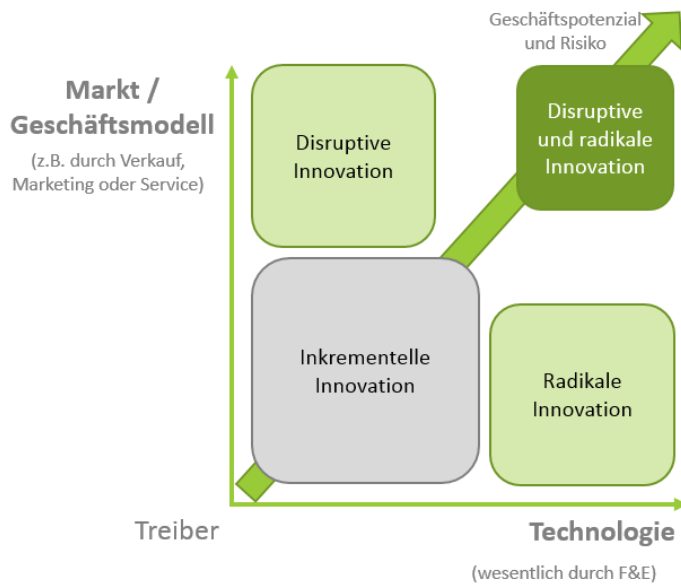


Abb. 28: Definition von Innovationen nach Art des Treibers  
(eigene schematische Darstellung auf Basis von [BOCK15])

Eine andere Art, den Innovationsgrad von Strategien zu unterscheiden, basiert auf der Formulierung der „building blocks of strategy“. Bradley, Dawson und Montard definieren eine Serie von Aktivitäten, ausgedrückt in zu beantwortenden Fragen, die eine Strategie von der ersten Idee bis zur Manifestation als neue Realität verfolgen. Im Kern sind das die 5 bau markierten Aktivitäten in Abb. 29, eingerahmt in einen kontinuierlichen Lernprozess [BRAD13, S. 3].

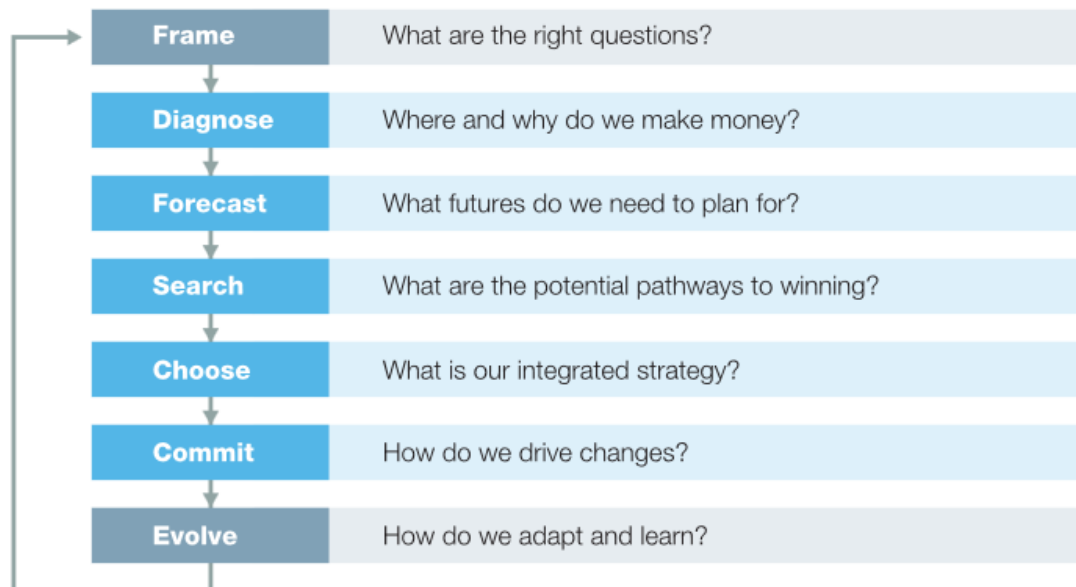


Abb. 29: Building blocks of strategy that help companies make strategic choices and carry them through to operational reality [BRAD13, S. 3].

Bradley, Dawson und Montard kommen 2013 zu dem Schluss, dass traditionelle strategische Planungsprozesse schlecht geeignet sind für die Dynamik und Geschwindigkeit im Wirtschaftsleben des 21. Jahrhunderts: „*Nearly eight in ten executives say that the processes of their companies are more geared to confirming existing hypothesis than to testing new ones*“. Aus ihrer Sicht besteht bei vielen Executives Verwirrung darüber, was eine großartige Strategie ist: „*great strategy <...> creates a path for action and is inherently incomplete without it. Yet many **companies fail to get the conditions for successful implementation right**, and fully two-thirds of the executives in our survey admit that their companies struggle with the issue*”

[BRAD13, S. 5ff].

Das macht deutlich, dass die meisten Autoren auch in 2013 strategisches Management in Strategiedefinition auf Ebene der Executives und Umsetzung in der Organisation durch Manager, Teamleiter und Mitarbeiter teilen. Wobei die Bedingungen für die Umsetzung schwierig zu gestalten sind und als anstrengender sozialer Prozess bezeichnet wird („*social process*“ und „*Let them grapple*“) [BRAD13, S. 5ff].

Also finden sich auch in dieser Quelle wieder der Hinweis und die Erkenntnis, dass der bisherige Umgang mit Strategien aufgrund der Auswirkungen der globalen Megatrends nicht mehr angemessen ist. Auch die in diesem Kap. 4.4 oben genannte Aussage, dass der größte Aufwand an Innovation in die inkrementelle Erneuerung fließt, wird damit unterstützt, ebenso wie die eingangs zitierte Aussage dass zu einer guten Strategie auch immer gehört, dass sie umsetzbar ist ([MIRO15] in Kapitel 1).

Bradley, Dawson und Montard überlegen weiter, was mit den traditionellen strategischen Planungsprozessen geschehen soll. Sie unterscheiden 3 verschiedene Szenarien nach dem Innovationsgrad der Strategien.

Die traditionellen strategischen Planungsprozesse sind ihrer Meinung nach am besten geeignet, wenn die Organisation immer wieder auf die Umsetzung einer bestehenden Strategie eingeschworen werden soll („*re-commit organizations to established strategies*“). Das beinhaltet die [BRAD13, S. 5]

- laufende Überwachung der Strategie,
- die Re-Allokation von Ressourcen,
- die wiederkehrende Ausrichtung der Führungskräfte auf die Strategie und
- die Definition von Zielen, Budgets und Umsetzungsplänen.

Von den *building blocks of strategy* sind hier besonders *commit* (verpflichten) und *evolve* (entwickeln, entstehen) wichtig.

Wenig geeignet sind sie nach Meinung von Bradley, Dawson und Montard am anderen Ende des Spektrums, wenn drastische Richtungsänderungen erforderlich sind. Beispielsweise treten neue Wettbewerber in den Markt ein oder der Markt an sich durchlebt eine grundlegende Veränderung („*companies must re-create their strategies*“). Für diese großen strategischen Entscheidungen werden mehr Kompetenzen, mehr Engagement und mehr Flexibilität benötigt und alle *building blocks of strategy* sind in hoher Qualität erforderlich.

Dazwischen liegt ein Zustand, in dem sich erste Anzeichen auf massive Änderungen andeuten („*highlight nagging issues*“), aber noch nicht manifestieren und damit zu einer grundlegenden Überarbeitung der Strategie führen. In dieser Situation müssen die der Strategie zugrunde liegenden Annahmen überprüft werden („*strategic re-fresh*“). Bradley, Dawson und Montard empfehlen in dieser Situation eine kurze Überprüfung aller *building blocks*, um die langfristigen Trends neu zu überdenken und Risiken rechtzeitig zu bemerken [BRAD13, S. 5 f].

Beide Perspektiven lassen sich in eine vereinfachte schematische Darstellung in Abb. 30 zu 3 Innovationsstufen von Strategien zusammen mit den oben entwickelten Innovationstypen nach Art des Treibers integrieren.

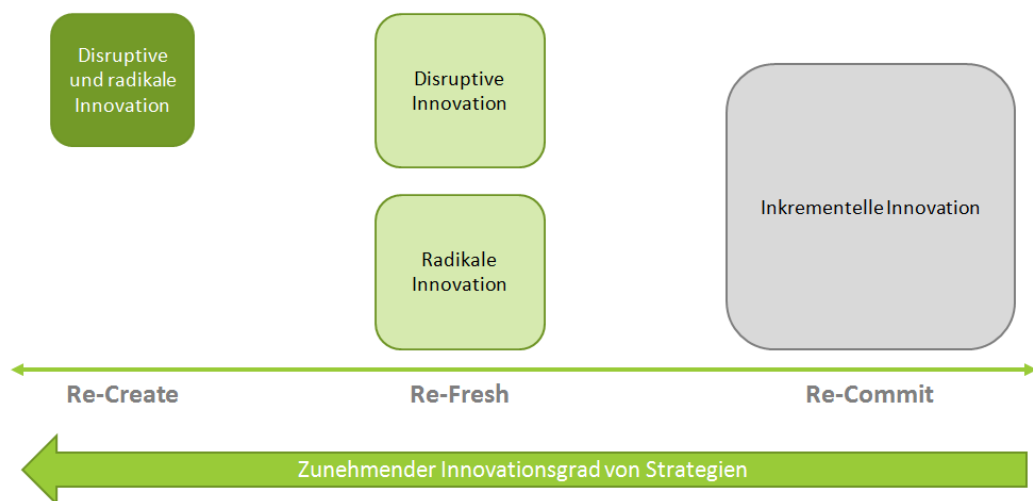


Abb. 30: Innovationsstufen von Strategien  
(eigene schematische Darstellung auf Basis von [BRAD13] und [BOCK15])

Die Reihenfolge ist mit Blick auf die folgenden Kapitel bewusst so gewählt, also mit dem höchsten Innovationsgrad und Risiko links und der inkrementellen Innovation rechts.

Der größte Block ist die inkrementelle Innovation, die über die existierenden strategischen Planungsprozesse gut entwickelt werden kann und dem „*Re-Commit*“ zugeordnet ist. Der kleinste Block ist die hoch risikobehaftete disruptiv-radikale Innovation, die zu ganz neuen Geschäftsfeldern führen kann und für bestehende Organisationen die größte Herausforderung darstellt. Daher muss eine ganz neue Strategie geschaffen werden („*Re-Create*“). Dazwischen liegt die disruptive oder radikale Innovation. Diese kann bei „*Re-Fresh*“ angesiedelt sein, was die Überprüfung von Strategien auf sich andeutende Veränderungen auslöst. Ein Beispiel hierfür kann eine neue Technologie sein, die die bestehenden Funktionen eines Produkts deutlich verbessert oder die Kosten für den Kunden im Lebenszyklus senkt, zum Beispiel durch deutlich längere Wartungsintervalle oder kürzere Ausfallzeiten bei Austausch. Disruptive oder radikale Innovationen können natürlich auch zu signifikanten Änderungen der Strategie, also *Re-Create*, führen.

Eine weitere Präzisierung ist für die Untersuchung der wirksamen Implementierung von Strategien nicht erforderlich. Die 3 Innovationsstufen in der schematischen Darstellung sind dafür angemessen definiert.

## 5 Zwischenstand und Paradigmenwechsel

*“The focus of industrial management was on division of labor and the design of vertical/horizontal communication channels. The focus should now be on cooperation and emergent interaction based on transparency, interdependence and responsiveness. It really is a fast-and-loose world.”*

Esko Kilpi

(zitiert aus [BOYD14])

Zunächst wurde die erste Forschungsfrage beantwortet – der Veränderungsdruck und die Veränderungsgeschwindigkeit haben durch die globalen Megatrends, wesentlich die Globalisierung und den technologischen Wandel, schneller zugenommen als die Veränderungsfähigkeit von Organisationen und ihrer Menschen. Daraus leitet sich die Forderung nach einer höheren Elastizität der Organisationen in dynamischen Märkten ab.

Nach Kap. 4 stehen jetzt strukturierte Landkarten für die beteiligten Personen in Verbindung mit der Ebene der strategischen Entscheidungen zur Verfügung. Diese werden ergänzt durch eine Unterscheidung der Arten des Umgangs mit Strategien und deren Innovation (Kap. 4.4). Der nächste Schritt müsste dann sein, unter Nutzung der Megatrends Digitalisierung und Individualisierung in Verbindung mit relevanten neuen Erkenntnissen aus allen Disziplinen ein Modell für eine elastische Organisation zu entwickeln.

Laut Klaus Schwab werden selbst gut vernetzte und aktuell informierte Führungskräfte immer wieder von den Entwicklungen überrascht [SCHW16b]. Zusammen mit der Annahme von Brynjolfsson und McAfee, dass wir an der Schwelle zu hohen exponentiellen Veränderungen durch neue Technologien wie künstliche Intelligenz und Robotik im „*second machine age*“ stehen [BRYN14], stellt sich die Frage, ob das reicht. Daraus lässt sich eine ergänzende Forschungsfrage ableiten.

Ergänzende  
Forschungsfrage 3

Kann eine hierarchische Organisation einen Grad von Elastizität erreichen, der sie befähigt, sich gleich schnell oder schneller als der Markt im Zeitalter der Digitalisierung zu verändern?

Bevor weiter an der Antwort auf Forschungsfrage 2.1 gearbeitet werden kann, wird zunächst diese Frage beantwortet.

## 5.1 Grenzen der Veränderungsfähigkeit hierarchischer Organisationen

*“I begged, borrowed and stole concepts and theoretical insights from psychology, sociology and political science. And I attempted to integrate them into a holistic explanation of strategic behavior.”*

Igor Ansoff

(zitiert aus [ANSO76b])

So erklärte Igor Ansoff seinen Forschungsansatz. Diese Forschungsgebiete haben sich seit seiner Arbeit wesentlich weiter entwickelt und konvergieren und kooperieren seit einigen Jahren miteinander [HERR08, S. 17]. So nutzen zum Beispiel Neurobiologen jetzt Computer Tomographen in Verbindung mit Virtual Reality 3D Brillen,



um die Gehirntätigkeit bei der Lösung bestimmter Aufgaben direkt beobachten zu können [HÜTH13]. Dadurch entstehen ganz neue – disruptive – Erkenntnisse. Die Anzahl der für diese Arbeit interessante Disziplinen hat sich seit Ansoff daher deutlich erhöht (Abb. 31).



Abb. 31: Auswahl von Forschungsgebieten mit potenziell relevanten Erkenntnissen für diese Arbeit (eigene Zusammenstellung)

Spannend ist auch, dass parallel zu diesem Trend die Anzahl der Autoren eines Beitrags steigt. Waren Ende der 1990er Jahre 2 Autoren noch eine Seltenheit, haben viele Beiträge in 2017 Autorenteamen, die gemeinsam einen komplexen Sachverhalt bearbeiten.

Brynjolfsson und McAfee beginnen ihre Ausarbeitung mit einem Blick in die Geschichte der Menschheit unter der Frage „*What bent the Curve of Human History?*“ und beantworten sie mit „*The Industrial Revolution*“. Die Erfindung der Dampfmaschine durch James Watt im Jahr 1775 hat eine beispiellose Zunahme der Weltbevölkerung sowie der sozialen und wirtschaftlichen Errungenschaften ausgelöst. In weniger als 250 Jahren hat sich die Welt signifikant verändert. Brynjolfsson und McAfee beschreiben das aus einer „*Zahlen, Daten, Fakten*“ Perspektive in Abb. 32.

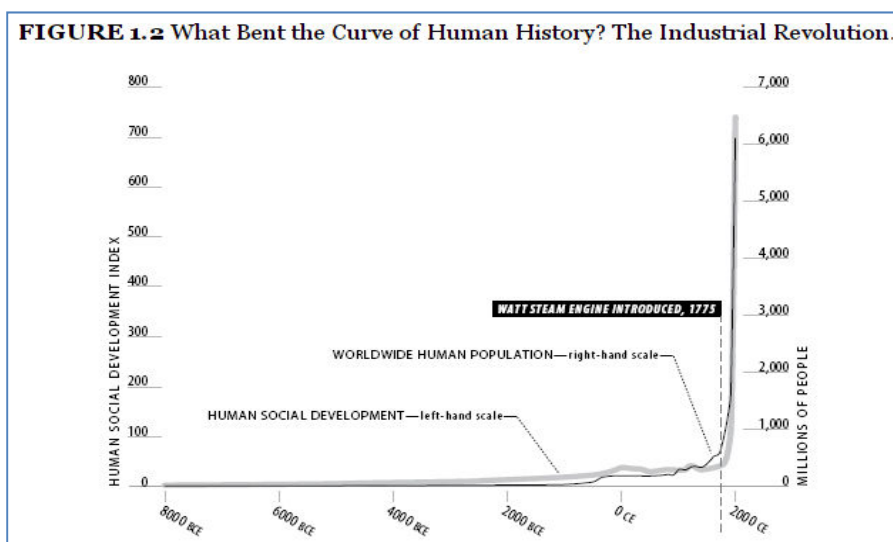


Abb. 32: „*What bent the Curve of Human History? The Industrial Revolution.*“ [BRYN14, S. 6]

Die Soziologen und Psychologen beschäftigen sich mit der kulturellen Seite der Entwicklung und der menschlichen Erkenntnisfähigkeit. Frédéric Laloux fasst wesentliche Teile dieser Forschung 2014 nach der Analyse erfolgreicher Firmen, die ohne Hierarchie arbeiten, unter dem Titel „*Reinventing Organizations*“ zusammen. Es ergibt sich die in ihrem Verlauf zur faktenorientierten Darstellung passende Grafik in Abb. 33. Laloux schließt daraus: *“The more complex our worldview and cognition, the more effectively we can deal with the problems we face.”* [LALO14, Pos. 1223].

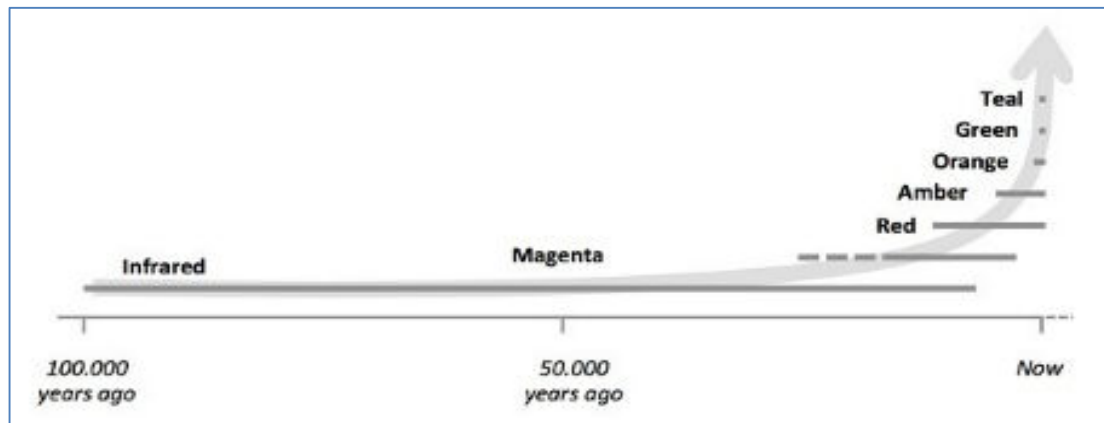


Abb. 33: *Successive stages of human and organizational consciousness* [LALO14, Pos. 936]

Laloux definiert mit den Farben, unter anderem als Weiterentwicklung von Beck und Cowans „*Spiral Dynamics*“ Modell [BECK06], die wesentlichen Entwicklungsstufen von Menschen. Dazu gibt es jeweils passende Organisationsparadigmen. Die Übersicht in Abb. 34 stellt die Stufen kurz und prägnant dar.

Unter großem Druck und Gefahr arbeiten Individuen und Gruppen häufig mit „*impulsive-red*“, das Arbeitsteilung einschließt und unter der klaren Autorität eines Anführers steht, der seine Anweisungen auch mit Gewalt durchzusetzen bereit ist.

Die meisten Organisationen arbeiten heute unter dem Paradigma der Leistungsgesellschaft in „*achievement-orange*“ auf Basis des Verständnisses, dass eine Organisation wie eine Maschine funktioniert. Das Ziel ist den Wettbewerb zu schlagen, zu wachsen und für die Kapitalgeber Gewinne zu erwirtschaften. Die wesentlichen neuen Erkenntnisse im Vergleich zum „*conformist-amber*“ vieler militärischer, stabiler und formal geprägter Organisationen sind Innovation, Verantwortung bzw. Rechenschaftspflicht und die Leistungsgesellschaft.

Pia Struck beschreibt 2016 den Ursprung der heute als Pyramide aufgebauten Hierarchie in der Landwirtschaft Frankreichs – eine pyramidale Hierarchie [STRU16].

*Achievement-orange* und *conformist-amber* Organisationen sind meist so ausgeprägt.






Color	Description	Guiding Metaphor	Key Breakthroughs	Current Examples
<b>RED</b> 	Constant exercise of power by chief to keep foot soldiers in line. Highly reactive, short-term focus. Thrives in chaotic environments.	Wolf pack	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division of labor</li> <li>• Command authority</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organized crime</li> <li>• Street gangs</li> <li>• Tribal militias</li> </ul>
<b>AMBER</b> 	Highly formal roles within a hierarchical pyramid. Top-down command and control. Future is repetition of the past.	Army	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal roles (stable and scalable hierarchies)</li> <li>• Stable, replicable processes (long-term perspectives)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catholic Church</li> <li>• Military</li> <li>• Most government organizations (public school systems, police departments)</li> </ul>
<b>ORANGE</b> 	Goal is to beat competition; achieve profit and growth. Management by objectives (command and control over what, freedom over how).	Machine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> <li>• Accountability</li> <li>• Meritocracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multinational companies</li> <li>• Investment banks</li> <li>• Charter schools</li> </ul>
<b>GREEN</b> 	Focus on culture and empowerment to boost employee motivation. Stakeholders replace shareholders as primary purpose.	Family	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Egalitarian management</li> <li>• Stakeholder model</li> </ul>	Businesses known for idealistic practices (Ben & Jerry's, Southwest Airlines, Starbucks, Zappos)
<b>TEAL</b> 	Self-management replaces hierarchical pyramid. Organizations are seen as living entities, oriented toward realizing their potential.	Living organism	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Self-management</li> <li>• Wholeness</li> <li>• Evolutionary purpose</li> </ul>	A few pioneering organizations (see "Examples of Teal Management," page 8)

Abb. 34: Evolutionary Breakthroughs in Human Collaboration [LALO15]

Die Entwicklung von „pluralistic-green“ legt das Bild einer Organisation als Familie zugrunde und bringt Empowerment, Egalitarismus (alle sind gleich) und das Modell der Stakeholder, in dem alle am Erfolg der Unternehmung betroffenen Gruppen betrachtet werden und nicht nur die Kapitalgeber. Lean in der Produktion und agile Software Entwicklung sind unter diesem Paradigma entstanden. Wesentlicher Nachteil ist die Dauer, um zu Konsensentscheidungen zu kommen – ein Resultat aus dem Egalitarismus.

Diese Paradigmen verstehen sich jeweils als exklusiv richtig (entweder – oder, auch bezeichnet als 1. Ordnung).

Die Firmen, die Laloux als hierarchiefrei arbeitend und sehr erfolgreich beschreibt, arbeiten unter dem „evolutionary-teal“ Paradigma, das mit Selbstmanagement, Ganzheitlichkeit und einem sich laufend entwickelnden, sinnstiftenden Zweck der Unternehmung einher geht. Das ist das erste Paradigma, das aufgrund der Ganzheitlichkeit alle Aspekte, Sichten und Fähigkeiten inklusiv betrachtet. Alles hat seinen

Sinn, die Frage ist: Was nützt für das anstehende Thema am meisten? Methoden wie beispielsweise das Design Thinking beruhen auf dieser Haltung.

„*Evolutionary-teal*“ wird als Entwicklungsschritt 2. Ordnung bezeichnet (sowohl – als auch Haltung) [LALO15].

Laloux stellt weiter zur Kurve in Abb. 33 fest: *“The illustration reveals another interesting phenomenon: Never before in human history have we had people operating from so many different paradigms all living alongside each other. The same is true for organizations: in the same city, if we care to look, we can find Red, Amber, Orange, and Green Organizations working side by side.”* [LALO14, Pos. 944f].

Interessant ist, dass in soziologischen Experimenten zuverlässig gezeigt werden kann, dass Teams die *teal* arbeiten, immer schneller als alle anderen Teams zu besseren und kreativeren Ergebnissen kommen. Das bestätigt auch Andrew McAfee, der die Versuche und Erkenntnisse eines Kollegen seiner Fakultät zitiert:

In einer Online Challenge kommt ein Team zu ungefähr 70% Genauigkeit in etwa 4 Stunden. Wiederholt eine Gruppe ausgewiesener Experten die Challenge, erreichen sie fast 80% Genauigkeit in etwa 1 Stunde. Wird die Frage allerdings an die *„crowd of billions of people in the internet out there“* gestellt, erreicht diese über 80% Genauigkeit in etwa 10 Sekunden. In 700 durchgeführten Wettbewerben dieser Art trat diese Größenordnung in 699 Fällen auf. Die *Crowd* aus am Problem interessierten Personen kommt also im Vergleich zur besten Expertengruppe immer deutlich schneller zu besseren Ergebnissen [MCAF15, Min 36:00].

Das bedeutet, dass sich die Fähigkeit der Menschen, sich in sozialen Systemen zu organisieren, wesentlich weiter entwickelt hat. Diese Tatsache drückt sich nicht in einem eigenen Megatrend aus, wird aber durch Megatrends wie Individualität, Mobilität oder New Works sichtbar und treibt viele Aspekte dieser Trends.

## 5.2 Die anpassungsfähige Organisation

Die Erkenntnis *„It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change“*, die Charles Darwin (1809) zugeschrieben wird, ist unverändert gültig. Im Kontext der in Kap. 2 untersuchten globalen Megatrends betrachtet erklärt das, warum zunehmend etablierte Firmen gegen neue Wettbewerber verlieren.

Rolf und Sagawe untersuchen die Entwicklungen 2015 speziell mit einem Fokus auf der Digitalisierung der Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle. Sie erkennen, dass die Verbesserung der pyramidalen Hierarchie gegenüber der holistischen Sicht von machtorientierten Firmen mit großartigem Kundenzugang nicht ausreicht. Alle anderen liefern effizient zu, werden aber an den Rand gedrängt [ROLF15].

Abb. 35 fasst das in einer Übersicht zusammen.

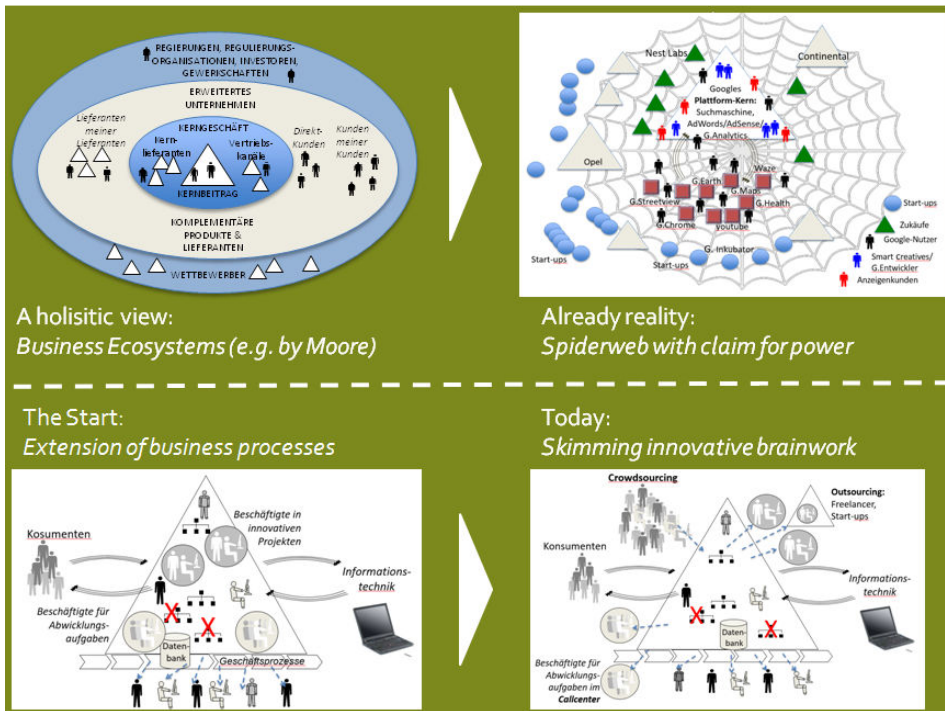


Abb. 35: Übersicht der klassischen digitalen Geschäftsprozesse (unten) im Vergleich zur neuen holistischen Geschäftsansicht (oben, eigene Zusammenfassung auf Basis von [ROLF15])

General Stanley McCrystal publiziert seine Erfahrungen als US Special Forces Commander im Kampf gegen Al Qaida in Afghanistan gemeinsam mit weiteren Autoren im Herbst 2015 unter dem Titel „*Team of Teams*“. Mit einer klassischen militärischen Command & Control Struktur konnte er trotz hervorragend ausgebildeter Soldaten, Analysten, weiterer Experten und bester Mittelausstattung die Anschläge in Afghanistan nicht eindämmen: *“In a system that is excellent for achieving highly efficient execution of known, repeatable processes at scale, we thought: we just have to try harder! And we were still losing against an under-resourced, ragtag band of terrorists.”* [MCCH15, S. 52]. Die intuitive Antwort einer Hierarchie auf Misserfolg ist seiner Ansicht nach mehr Analyse und Planung, mehr Druck und Reporting und im Wirtschaftskontext mehr Berater usw. Leider ist das wenig hilfreich in einem disruptiven Umfeld, in dem die anderen Akteure die Spielregeln ändern [MCCH15, S. p. 52ff].



Pfläging und Hermann kommen ebenfalls 2015 zur grundlegend gleichen Erkenntnis wie McChrystal. Sie analysieren die Wertschöpfung vor der Industrialisierung bis heute und erkennen im Informations-/Wissenszeitalter eine hohe Dynamik in Verbindung mit globalen, engen Märkten und einer hohen Individualisierung (der Produkte) wie in Abb. 36 zusammengefasst.

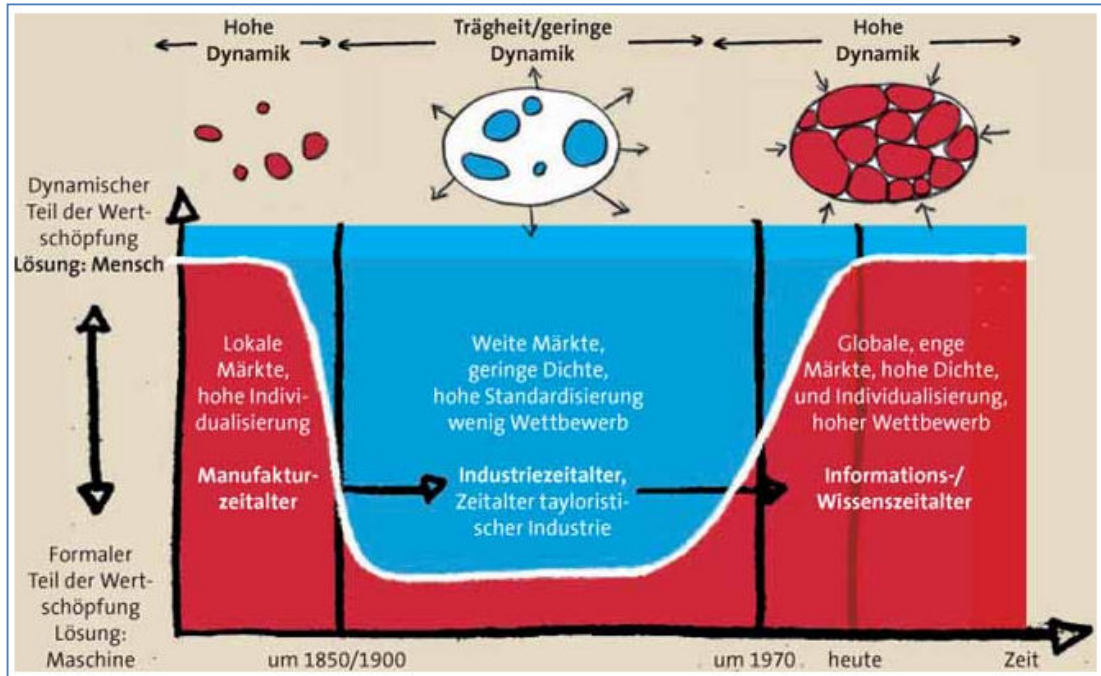


Abb. 36: Wertschöpfung über die Zeit [PFLÄ15, Pos. 131f]

Die sog. Taylorwanne beschreiben Gerhard Wohland und Matthias Wiemeyer 2012 [WOHL12, S. 20f]. Pfläging und Hermann entwickeln sie weiter und folgern daraus: „Wertschöpfung ist heute wieder dominant rot. Die meisten Unternehmen versuchen, rote Wertschöpfung mit Industriezeitaltermethode zu bewältigen. Das erzeugt organisationales Leiden. **Der einzige Ausweg aus diesem Dilemma ist Arbeit am Organisationsmodell.**“ [PFLÄ15, Pos. 131].

Andrew McAfee unterstützt sie: „Management and hierarchy from the age of industrialization fail in the age of globalization and digitalization.“ [MCAF15].

Patrick Forth erwartet, dass sich die Art der Wettbewerbsvorteile ändern wird: „I expect the definition of competitive advantage to change: it will mean **the speed and the effectiveness of your organizations ability to change.**“ [FORT14].

Und Rita McGrath schreibt gleich ein ganzes Buch darüber: „The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business“. Sie sieht als Lösung den **“transient competitive advantage: that to win in volatile and**

*uncertain environments, executives need to learn how to exploit short-lived opportunities with speed and decisiveness. I argue that the deeply ingrained structures and systems that executives rely on to extract maximum value from a competitive advantage are liabilities” [MCGR13, pos. 103].*

In Zukunft wird derjenige den Markt dominieren und die Entwicklung wesentlich gestalten, der den direkten Kundenzugang hat, sofern er wie bisher auch die Kundenbedürfnisse versteht und antizipieren kann sowie sich schnell anpassen kann, um die neu entstehenden Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

Die Antwort dieser Dissertation war oben die klarere Definition der Personengruppen und Differenzierung von Strategien in vier Perspektiven der Implementierung. Im Lösungsteil war geplant, zur Einbindung aller Mitarbeiter die Kommunikation mit den Möglichkeiten der Digitalisierung und Social Media interaktiv zu gestalten (Nutzung Megatrends technologischer Wandel, Neues Lernen, Konnektivität, Wissen und Information) sowie mit den Methoden der systemischen Organisationsentwicklung zu ergänzen. Die erste Lösungsskizze dafür stellt Abb. 37 dar.

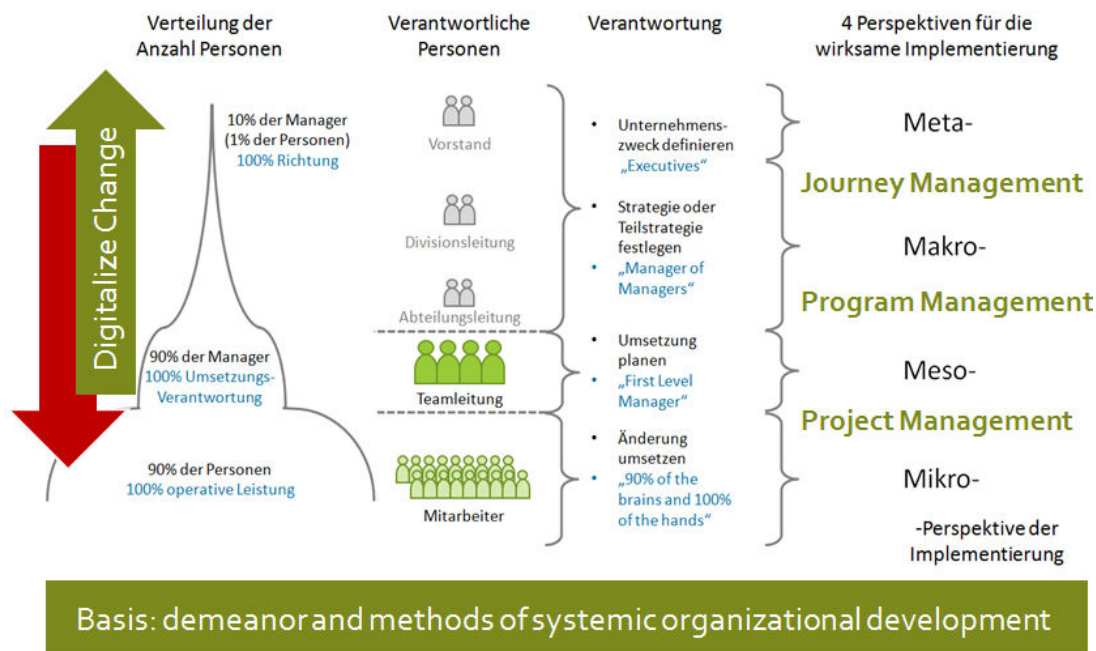


Abb. 37: Erster geplanter Lösungsansatz dieser Dissertation (eigene Darstellung)

Wirtschaftliches Handeln braucht jetzt eine grundlegende Innovation in der Art, wie Wertschöpfung gestaltet und organisiert wird, da sich die Grundlage strategischer Wettbewerbsfähigkeit ändert und in Zukunft die Anpassungsfähigkeit der Organisation und nicht deren Produkte und Dienstleistungen entscheidend für den langfristigen Erfolg sind. Unter den unveränderten Rahmenbedingungen einer Organisation

mit pyramidalen Hierarchie führt ein reiner Methodenwechsel oder ein mehr vom gleichen über den Zeitverlauf zu immer schlechteren Ergebnissen.

Frei nach Einstein lassen sich Probleme wie die langsame Umsetzung strategischer Entscheidungen nicht mit einem mehr von Hierarchie, Regeln, Kontrolle und Druck lösen, mit denen sie entstanden ist.

Trotz der mittlerweile unter verschiedenen Titeln viel diskutierten Notwendigkeit, sich anders zu organisieren, um die notwendige Schnelligkeit zu erreichen, ändert sich das in den bestehenden Unternehmen nur sehr langsam. Pia Struck bringt das so auf den Punkt: *„Disziplinarische Führung wird heute durch die lange Tradition, die sie hat, als eine Art **Naturgesetz** angesehen. Sie ist als Organisationskonzept so sehr in die Unternehmens-DNA gelangt, dass **Alternativen nicht möglich** erscheinen. Es ist, als würde ein Gesetz bestehen, das auch als Grundlage in der gängigen Managementliteratur und den Management-Schulen gelehrt wird: Für Unternehmen gibt es nur ein mögliches „Betriebssystem“ – und das besteht aus hierarchischer, pyramidalen Führung.“* [STRU16].

Wie die oben kurz angesprochenen Beispiele und die Zusammenstellung von Laloux zeigen, arbeiten zunehmend viele Unternehmen ohne diese hierarchische Organisation und pyramidale Führung, und zwar sehr erfolgreich und schon über einen langen Zeitraum.

### Erkenntnis 1

Das Umfeld verändert sich wesentlich schneller als die Unternehmen sich selbst verändern können, daher werden Strategien zu langsam umgesetzt und als gescheitert bewertet.

Die Lösung ist nicht, Strategien besser zu implementieren, sondern am Organisationsmodell zu arbeiten und die Anpassungsfähigkeit von Organisationen als strategischen Wettbewerbsvorteil dauerhaft zu entwickeln.

Damit springt auch der zunächst in der Lösungssuche in dieser Dissertation eingeschlagene Weg zu kurz. **Ein grundlegender Paradigmenwechsel ist erforderlich**, um eine Organisation zu entwickeln, die sich an die zukünftig steigende Veränderungsgeschwindigkeit angemessen anpassen kann. So betrachtet kann die Annahme C präzisiert werden und ist bestätigt: *Um den Anforderungen dynamischer Märkte im Zeitalter der Digitalisierung gerecht zu werden, muss eine anpassungsfähige Organisation aufgebaut und gepflegt werden, die eine angemessen schnelle und effiziente Reaktion auf endogenen oder exogenen Veränderungsbedarf ermöglicht.*



Aus dieser Perspektive gibt es eine Vielzahl von Begriffen in der aktuellen Literatur, die die Eigenschaften anpassungsfähiger Organisationen ausdrücken und hinter denen entsprechende Arbeits- und Organisationsprinzipien oder Methoden liegen. Wesentliche Begriffe sind in Abb. 38 zusammen gefasst.



Abb. 38: Aktuelle Begriffe zur Beschreibung einer anpassungsfähigen Organisation  
(eigene Zusammenstellung)

Der bisher verwendete Begriff der elastischen Organisation ist passend und mit der naturwissenschaftlichen Metapher auch schnell begreifbar (wie in [WÖTZ14, S. 222f] beschrieben und in der Praxis getestet [WÖTZ17]). Allerdings wird sich dieser Begriff vermutlich nicht durchsetzen. Allgemeiner und die grundlegenden Aspekte der anderen Begriffe einschließend – ohne die jeweiligen Hinweise auf die Gestaltungskriterien – ist der einfache Begriff der anpassungsfähigen Organisation oder „*adaptive organization*“ (z. B. in [BROW15]) bzw. „*adaptability*“. Nachfolgend wird daher die **Anpassungsfähigkeit** als zentraler Begriff verwendet.

Als erster Schritt ist die Anpassungsfähigkeit kernprägnant, also im wesentlichen Kern ihrer Eigenschaften, zu beschreiben.

### 5.3 Definition einer anpassungsfähigen Organisation

In der Evolutionsbiologie definiert George C. Williams: „*Adaptions may be defined as evolved solutions to specific problems that contribute either directly or indirectly to successful reproduction*“ [BUSS14, Pos. 947f], also Anpassung zur Erhaltung der eigenen Art. Dazu liefert er Kriterien, wann der Mechanismus der Anpassung angewandt werden soll.

Williams stellt zu den drei Kriterien „*reliability, efficiency, and economy*“ [BUSS14, Pos. 948ff]

- **Reliability:** *Does the mechanism regularly develop in most or all members of the species across all “normal” environments and contexts in which it is designed to function?*
- **Efficiency:** *Does the mechanism solve a particular adaptive problem well?*
- **Economy:** *Does the mechanism solve the adaptive problem without extorting huge costs from the organism?*

Diese Kriterien lassen sich gut als Definition für die Anpassungsfähigkeit einer Organisation als soziales System oder *living organism* (Laloux) weiter entwickeln.

Definition

Die Anpassungsfähigkeit einer Organisation zeigt sich durch Verlässlichkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit bei der Bewältigung einer notwendigen Anpassung.

Diese Definition lässt sich auf Basis von Williams um Leitfragen ergänzen:

(1) **Verlässlichkeit:**

Entwickeln sich entscheidende Teile der Organisation in ähnlicher, zueinander passender Art weiter und sind alle in ihrem Kontext in der Lage, verlässlich Leistung zu erbringen?

(2) **Effizienz:**

Löst die Organisation das Anpassungsproblem gut?

(3) **Wirtschaftlichkeit:**

Löst die Organisation das Anpassungsproblem mit angemessenem Aufwand?

Für die elastische Organisation definiert Dagmar Wötzel vier grundlegende Designkriterien, die auf Forderungen für die Implementierung einer Matrixorganisation in einer pyramidalen Hierarchie basieren [WÖTZ14, S. 225] und auch für eine anpassungsfähige Organisation angewandt werden können.

Tab. 3: Designkriterien für eine elastische oder anpassungsfähige Organisation [WÖTZ14, S. 225]

Implementierung Matrixorganisation	Designkriterium für eine anpassungsfähige Organisation
Abgestimmt in der Belohnung (Strategie und Ziele)	Beiträge zum Funktionieren des Gesamtsystems werden höher bewertet und belohnt als die Optimierung des eigenen Teils im System.
Flexibel in der Implementierung (Strukturen und Prozesse)	Augenmerk auf die Passung der Strukturen und Abläufe im System so, dass das Kompetenzpotenzial der Organisationsmitglieder, flexibel oder elastisch auf „Störungen“ reagieren zu können, bestmöglich zur Entfaltung kommen kann.

Tab. 3: Designkriterien für eine elastische oder anpassungsfähige Organisation (cont.)

Implementierung Matrixorganisation	Designkriterium für eine anpassungsfähige Organisation
Kooperativ im Verhalten (Kultur)	Entwicklung einer Kultur der kollegialen Hilfe, so dass Kooperation im Sinne des Ganzen entstehen kann.
Klar in der Kommunikation (Kultur)	Entwicklung einer Vertrauens- oder Verantwortungskultur, die offene Kommunikation fördert und in der die richtigen Personen antworten.

Denison et al interviewen in einer Langzeit-Untersuchung große Firmen mit einem Fragebogen mit 60 Fragen auf Basis eines Kulturmodells mit 4 Dimensionen. Das Ergebnis stellen sie in einem Kulturprofil dar (Abb. 39), das pro Firma die Werte im Vergleich zu allen anderen in der Studie zeigen.

Eine der vier Dimensionen ist die Anpassungsfähigkeit der Organisation, die sie mit „*Translating the demands of the business environment into action*“ definieren [DENI12b, S. 8].

Nach Edgar H. Schein hat Dan Danison schon 1990 gezeigt, dass „*culture measures did relate to performance*“. Weiter beurteilt Schein die Arbeit der Autoren 2012 als „*brought that whole approach to maturity and thereby have established a milestone in the culture studies arena.*“ [DENI12b, S. ix].

Besonders wertvoll findet Schein den Vergleich der Kulturprofile einer Organisation über mehrere Messpunkte: „*By looking at the culture analysis over time, we gain both some sense of how valid the measurement tool is and, more important, what it actually takes to create organizational improvement, by showing how the measures focused on change activity. This commitment to measurement over time is an important aspect <... and ...> essential in a change process.*“ [DENI12b, S. xi].

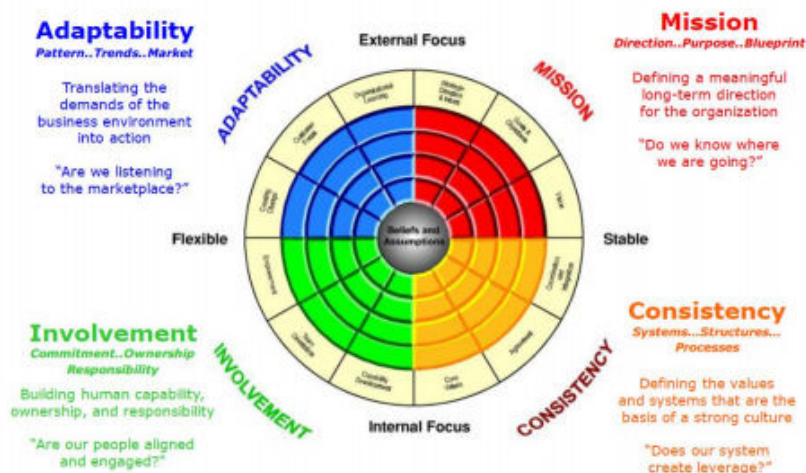


Abb. 39: „What counts“ - Kulturprofil nach Denison, Hooijberg, Lane und Lief [DENI12b, S. 8]

Bei der Anpassungsfähigkeit konzentrieren sich die Autoren auf drei Dimensionen [DENI12b, S. 7]:

- „*Creating change,*
- *Customer focus, and*
- *Organizational learning*“

Ein Modell, um die Anpassungsfähigkeit einer Organisation zu messen ist also wichtig und gute Grundlagen sind vorhanden. Das ist aber nicht im Fokus dieser Arbeit und führt damit zu möglichen weiterführenden Forschungsfragen.

Weiterführende  
Forschungsfragen

Wie kann der Grad der Anpassungsfähigkeit einer Organisation gemessen werden?

Wie stellt eine Organisation fest, ob sie angemessen anpassungsfähig für ihre Märkte ist?

In den bisher betrachteten Definitionen geht es darum, dass ein System sich aufgrund von Anforderungen in seiner Art zu handeln verändert, im Idealfall aufeinander abgestimmt, effizient und wirtschaftlich. Die Anpassungsleistung umfasst alle Dimensionen wie Strategie, Struktur und Kultur. Wesentliches Element sind dabei die handelnden Personen. Eine abschließende, randscharfe Definition kann daraus nicht abgeleitet werden, aber die Beschreibung erzeugt Orientierung.

Die Betrachtung von System und Person im Zusammenspiel ist nach der systemischen Organisationsentwicklung wesentliche Grundlage für den Erfolg: „*Es sind Ideen und Verantwortlichkeiten von Menschen, die Systeme als das fortschreiben, was sie sind oder sie eben verändern, neu denken, neu inszenieren.*“ [SCHM14, S. 1].

Aus der ersten Klärung, was Anpassungsfähigkeit im Zeitalter der Digitalisierung für Unternehmen bedeutet, lässt sich eine weitere Erkenntnis ableiten.

Erkenntnis 2

Die Schnelligkeit und Effektivität einer Organisation, sich anzupassen – oder ihre angemessene Anpassungsfähigkeit – wird zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor.

Gleichzeitig reichen die bekannten Organisationsmethoden aus dem Zeitalter der Industrialisierung – auch mit Verbesserungen wie im ersten Lösungsansatz dieser Arbeit in Kap. 5.2 skizziert – nicht mehr aus, um eine Organisation mit einer pyramidalen Hierarchie angemessen schnell zu verändern im Vergleich zu den neuen, netzwerkhaft agierenden Wettbewerbern.

Die ergänzende Forschungsfrage (3) zu Beginn des Kapitels „*Kann eine Organisation mit einer pyramidalen Hierarchie einen Grad von Elastizität erreichen, der sie befähigt, sich gleich schnell oder schneller als der Markt im Zeitalter der Digitalisierung zu verändern?*“ muss entsprechend im Zeitalter der Digitalisierung mit **Nein** beantwortet werden.

Antwort auf  
Forschungsfrage (3)

Eine Organisation mit einer pyramidalen Hierarchie verändert sich im Wettbewerb mit netzwerkhaft organisierten Unternehmen zu langsam.

Daher macht es wenig Sinn, die ursprüngliche Entwicklungsrichtung beizubehalten, die auf einem Planungsprozess der Strategie in einer Hierarchie und dann nachfolgend deren Umsetzung an anderer Stelle und durch andere Personen beruht.

Das bestätigt die Weiterentwicklung der Forschungsfrage 2 zu 2.1 in Kap. 3.3.:

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

Entsprechend können jetzt die Aspekte des Lösungsraums aus Kap. 3.3 konkreter und kürzer gefasst werden:

- a) Eigenschaften einer angemessen anpassungsfähigen Organisation,
- b) Praxisorientierte Vorschläge für die Gestaltung einer anpassungsfähigen Organisation und die Entwicklung der Anpassungsfähigkeit bestehender Organisationen,
- c) sowie deren Pflege im dynamischen Umfeld.

Zur Vorbereitung werden in Kap. 6 und Kap. 7 aktuelle Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen untersucht, die einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage (2.1) leisten können. Kap. 8 und Kap. 9 beschreiben anschließend Lösungsansätze.

In den letzten Jahren sind viele Publikationen erschienen, die sich mit der Frage beschäftigen, warum die bisher so erfolgreichen, hierarchisch organisierten Firmen im Zeitalter der Digitalisierung, Industrie 4.0 oder *second machine age* scheitern. Dem Ansatz Ansoffs folgend setzt sich die Antwort aus Fragmenten unterschiedlicher Disziplinen zusammen. In Kap. 6 werden ausgewählte, besonders Erfolg versprechende Erkenntnisse aus der Vielzahl der verfügbaren Publikationen betrachtet.

## 6 Erkenntnisse zum Paradigmenwechsel

*„The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes, but in having new eyes.“*

Marcel Proust

(zitiert aus [BUSS14])

Kilpi beschreibt die Herausforderung des Paradigmenwechsels aus der Erkenntnis 1 in Kap 5.2 sehr passend: *“The architecture of work is not the structure of a firm, but the structure of the **network**. The organization is not a given hierarchy, but an **ongoing process of responsive organizing**. The main motivation of work may not even be financial self-interest, but people’s different and yet, complementary expectations of the future. Success is increasingly a result from **skillful participation**: it is about how we are present and how we communicate. Through new interaction-technologies and ubiquitous connectivity, we have totally new opportunities changing the way we work together.“* [BOYD14].

Diese Aussagen passen sehr gut zum Wertschöpfungsnetzwerk und den unterstützenden Megatrends New Work, Konnektivität sowie Wissen und Information. Die Anpassungsleistung wird von allen Beteiligten gemeinsam, aber mit unterschiedlichen Beiträgen und unterschiedlicher Wirksamkeit erbracht. Daher steht die Veränderungsfähigkeit der Menschen im Mittelpunkt. In einem Halbsatz wird der Paradigmenwechsel oben klar adressiert: *The organization is not a given hierarchy*. Das passt zu den Aussagen von Laloux. Aber wenn es keine Hierarchie ist, wie kann dann eine anpassungsfähige Organisation gestaltet werden?

Zunächst werden relevante neue Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen untersucht, bevor auf das Design einer angemessen anpassungsfähigen Organisation eingegangen wird.

## 6.1 Biologie, Neurobiologie und Medizin

Aus der Neurobiologie ist bekannt, dass Menschen zwei Grundbedürfnisse haben: **Zugehörigkeit und Wachstum.**

Menschen brauchen ihr Leben lang die Sicherheit, zu einer Gemeinschaft zu gehören, egal was sie tun und ob ihnen jeder Versuch gelingt. Auf Basis dieser Sicherheit ist das zweite Bedürfnis zu wachsen. Das bedeutet zu Lernen, Erfahrungen zu sammeln und in seinen Fähigkeiten besser zu werden. Wird Menschen die Sicherheit entzogen, fällt es ihnen sehr viel schwerer, sich mit Veränderungen auseinander zu setzen und das eigene Verhalten anzupassen. Dabei streben alle Menschen nach Autonomie, also selbst entscheiden zu können, wie sie an eine Aufgabe herangehen und wie sie diese in ihrer eigenen Art lösen [HÜTH08a].

Rita McGrath betrachtet den langfristigen Erfolg der weltweit größten Firmen über 10 Jahre. Sie untersucht mit einem Team von Studenten alle Unternehmen weltweit, die über 1 Mrd. USD Jahresumsatz erwirtschaften. Von den 4.793 Firmen weltweit, die diesem Kriterium entsprechen, gibt es 10 Unternehmen – global verteilt – die von 2000 – 2009 in jedem einzelnen Jahr mehr als das globale BIP (also >5%) wachsen. In dem Zeitraum liegt auch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/2008. Diese 10 Unternehmen haben wenig gemeinsam, sie kommen aus unterschiedlichen Branchen und stammen von verschiedenen Kontinenten. Zu den wenigen Gemeinsamkeiten gehört, dass jede dieser Firmen über den gesamten Zeitraum der 10 Jahre auf große Veränderungsprojekte mit Umorganisationen und/oder Entlassungen verzichtet. Auch die Budget- und Ressourcenallokation wird anders gelebt. Daneben waren in allen Firmen die verantwortlichen Executives über lange Zeit konstant. Dadurch entsteht für die Mitarbeiter Sicherheit in ihrer Zugehörigkeit, was sich auf die Arbeit auswirkt. [MCGR13, Pos. 428].

Durch die Nutzung zum Beispiel von bildgebenden Verfahren aus der Medizintechnik und Spielekonsolen mit Virtual Reality Brillen können Neurobiologen seit wenigen Jahren zeigen, was im Gehirn passiert, wenn Menschen bestimmten Situationen ausgesetzt sind. So kann einer Versuchsperson mit Hilfe einer 3D Brille eine bestimmte Aufgabe realitätsnah gegeben werden, ohne dass sie sich bewegen muss –

also in einem Computer Tomographen liegen kann. Das bildgebende Verfahren zeigt dann die Regionen im Gehirn an, die unter bestimmten Bedingungen genutzt werden. In Abb. 40 sind die aktiven Regionen im Gehirn bei einer Person unter Druck (A+B, Autorennen selbst fahren) farbig dargestellt im Vergleich zu einer Person, die entspannt und mit Spaß eine Aufgabe erfüllt (C+D, neben Michael Schumacher sitzen und die Fahrt wahrnehmen). Unter Druck steht Menschen also nur einen Bruchteil ihrer Gehirnleistung zur Verfügung [HÜTH13, 4:25 min].

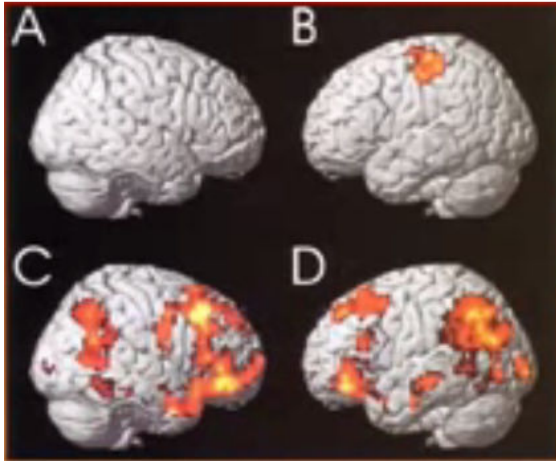


Abb. 40: Gehirnleistung unter Druck und bei Entspannung [HÜTH13, 4:25 min]

Nach Hüther lernt ein Mensch dann am besten – und das bis ins hohe Alter – wenn er sich für etwas begeistert [HÜTH13].

Caryn Vanstone bestätigt das. Sie stellt zur Verdeutlichung als Beispiele die Rede von Martin Luther King („*I have a dream*“, 1963) der email von Stephen Elop an alle Mitarbeiter, nachdem er Nokia übernommen hat, gegenüber („*Burning Platform*“, Februar 2011). Sie erklärt anhand neurobiologischer Erkenntnisse, dass unter Druck (*burning platform*), die tatsächliche Fähigkeit der Menschen, sich zu verändern, negativ beeinflusst wird. Dieser Druck führt zu einer Reaktion des „*sympathetic nervous system*“, das mit „*save myself*“ antwortet. Dem gegenüber steht eine Reaktion des „*para-sympathetic nervous system*“ (ausgelöst durch gemeinsam erreichbare Möglichkeiten), das auf den Erhalt der Gemeinschaft abzielt und mit „*save each other*“ antwortet. All das sind unterbewusste Prozesse [VANS16a, S. 9f].

Auch in den Hormonwerten von Menschen lassen sich Unterschiede je nach Situation nachweisen. Benno Bos fasst die neuesten Erkenntnisse dazu auf Basis der Ausarbeitung von Simon Sinek in seinem Buch „*Leaders eat last*“ [SINE14] in wenigen, gut illustrierten Seiten zusammen [BOS15]. Abb. 41 fasst wesentliche Elemente zusammen. Endorphine und Dopamin belohnen das Individuum für selbst erreichte



Erfolge („*selfish chemicals*“), während Serotonin und Oxytocin ausgeschüttet werden, wenn eine Person in oder mit einer Gemeinschaft erfolgreich ist („*selfless chemicals*“). Zum Beispiel unterstützt Oxytocin die erfolgreiche Zusammenarbeit: „*With higher levels of oxytocin in our bodies, we are <...> better able to cope with stress, lowering levels of another chemical, cortisol. We are more likely to trust each other and cooperate, enabling us to overcome obstacles and accomplish remarkable things, together.*“ [BOS15, S. 6]

Bedeutsam wird es, wenn als fünftes Element Cortison dazu kommt. Cortison wird bei Stress ausgeschüttet, was wiederum zur Ausschüttung von Adrenalin führt. Im ursprünglichen Sinn des „*fight or flight*“ Reflexes in einer Gefahrensituation ist der Mechanismus sehr hilfreich. Gefährlich wird es, wenn Menschen dauerhaft gestresst sind: „*If we don't feel safe at our job and that our superiors and colleagues don't care for us, we feel stressed. <...> When our levels of cortisol go up, the amount of oxytocin in our system goes down. With low levels of oxytocin, we are less likely to trust, cooperate and work together to overcome the obstacles.*“ [BOS15, S. 8]. Damit startet ein Teufelskreis in einem Zeitalter, in dem Kooperation ein wichtiger Erfolgsfaktor ist: weniger Erfolg – mehr Stress – mehr Cortisol – weniger Vertrauen – weniger Kooperation – mehr Stress ...

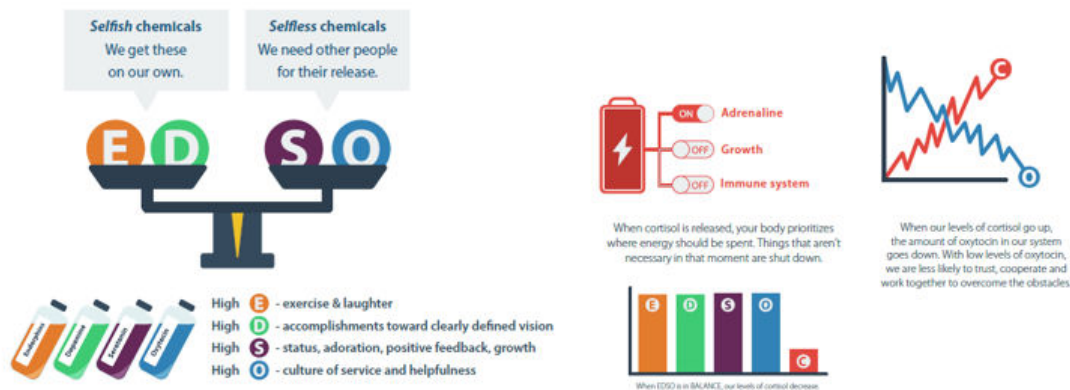


Abb. 41: Wirkungweise der „EDSO“ Hormone (eigene Zusammenstellung aus [BOS15])

Dauert dieser Teufelskreis länger an, wird daraus eine Krise oder Dilemma. Ein Mensch, aber auch ein Team oder eine ganze Organisation kann in einem Krisenzirkel gefangen sein. Der Kreislauf kann bis zur Erschöpfung und Resignation sowie letztlich dem Burnout führen [SCHM08b]. Es gibt sowohl den Burnout der Person als auch der Organisation. Dabei versteht man unter „*Organizational Burnout*“

<...>, wenn sich ein aktives Organisationssystem in einem erschöpften und paraly-  
sierten Zustand befindet und mit eigenen Ressourcen diesen, als unerwünscht er-  
kannten, Zustand nicht mehr positiv verändern kann“ (aus [http://wirtschaftslexi-  
kon.gabler.de/Definition/organizational-burnout.html](http://wirtschaftslexi-<br/>kon.gabler.de/Definition/organizational-burnout.html), geprüft am 08.03.2017).

Erst mit Loslassen und einem grundlegenden Perspektiven- oder Paradigmenwechsel  
öffnen sich neue Lösungsmöglichkeiten und der Übergang in einen Sinnzirkel ist  
möglich, wie in Abb. 42 zusammengefasst [SCHM08b].



Abb. 42: Sinnzirkel und Dilemmazirkel [SCHM08b]

Das unterstreicht die Erkenntnisse von Gerald Hüther. Er beschäftigt sich weiter da-  
mit, wie Menschen erfolgreich – seiner Ansicht nach mit Freude – lernen: „*Leben*  
*heißt, die einmal gefundene Stabilität und die zu diesem Zweck herausgebildeten*  
*Strukturen, Mechanismen und Beziehungen trotz ständig auftretender Veränderun-*  
*gen in Form von Störungen oder Bedrohungen immer wieder herstellen und auf-*  
*rechterhalten zu können.*“ [HÜTH16, Pos. 143f]. Das bedeutet, alle Lebensformen  
können ihr Leben lang lernen. Je früher und je öfter das geübt wird, desto leichter  
fällt es dem Menschen [HÜTH16, Pos. 239f].

Daraus lässt sich ableiten, dass jeder Mensch von Natur aus veränderungsfähig ist.

Annahme F

Jeder Mensch ist von Natur aus veränderungsfähig.

Die Gestaltung der Systeme, in denen Menschen arbeiten, blockiert diese Verände-  
rungsfähigkeit allerdings immer wieder.

## 6.2 Soziologie, Psychologie und Verhaltensbiologie

Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman beschreibt in seinem Buch „*Thinking, fast and slow*“ die unbewussten und unterbewussten Mechanismen, die laufend alle Eindrücke bewerten und ohne viel Nachdenken Bewertungen und Handlungsvorschläge liefern (System 1). Wesentlich aufwändiger und anstrengender ist es, in neuen Situationen bewusst neue Handlungsoptionen zu entwickeln (System 2). Menschen wären nicht lebensfähig, wenn das System 1 das Grundrauschen an alltäglichen kleinen Entscheidungen nicht mit wenig Energieaufwand lösen würde. Schwierig gestaltet es sich, wenn in Veränderungsprozessen das System 1 verhindert, dass die Person sich offen mit dem Neuen auseinandersetzt oder die Notwendigkeit dafür überhaupt erkennt [KAHN12].

Das könnte einer der Gründe sein, warum Teams, die holistisch (*teal*) arbeiten, so viel erfolgreicher sind. Die Teammitglieder können offen ihre intuitiven Gedanken und Reaktionen teilen, schnelle Vorschläge des System 1 gemeinsam bewerten und kommen so zu einer realistischeren und umfassenderen Bewertung. Das Durchdenken von neuen Alternativen fällt in einer Gemeinschaft mit offenem und wertschätzendem Rahmen zudem einfacher.

Daniel Pink fasst die Erkenntnisse aus vielen Experimenten 2010 zusammen und kommt zu dem Schluss, dass Menschen dann motiviert arbeiten, wenn sie 3 Rahmenbedingungen erleben [PINK10]:

- **Autonomy:**  
Eigenständig entscheiden zu können, (1) welche Aufgaben (2) wann, (3) mit wem und (4) wie zu lösen sind
- **Mastery:**  
Üben zu können bis zur Meisterschaft in einer Disziplin, die die Person interessiert und die für sie relevant ist
- **Purpose:**  
Nach einem übergeordneten, sinnstiftenden Zweck streben können, der der eigenen Person sowie der engeren und weiteren Gemeinschaft nutzt

Die Autonomie als wichtiges Element für die Entwicklung von Menschen beschreiben auch die Neurobiologen, wie z.B. Gerald Hüther.

Peter Senge beschreibt in seinem Klassiker ‚Die 5. Disziplin‘ als wesentliche Elemente der lernenden Organisation [SENG06]

1. Personal Mastery  
(vgl. Dan Pink)
2. Mental Models  
(vgl. D. Kahneman – System 1)
3. Building a shared vision  
(das „gemeinsame Warum?“, *evolutionary purpose* nach Laloux oder *Purpose* nach D. Pink)
4. Team Learning
5. Systems Thinking  
(als Integrator der anderen = *5<sup>th</sup> discipline*)

Dazu passt eine Erkenntnis von Laloux. Er beschreibt, wie oft Teams, die unter der Familienmetapher arbeiten (grün, zum Beispiel Lean Teams in der Produktion oder Agile Teams in der Software Entwicklung), große Schwierigkeiten haben, in einer Hierarchie (orange, ergebnisorientiert, Steuerung nach Wachstum und Profit) zu arbeiten. Das Mehren von Gewinnen für Anteilseigner oder das variable Gehalt des CEO und seine Karriere sind kein sinnstiftender Zweck. Erst die Würdigung der Bedürfnisse aller Stakeholder (eine der ‚grünen‘ Errungenschaften) und ein Ergebnis das vielen dieser Stakeholdern hilft, wirkt motivierend [LALO14]. Das stimmt mit den Erkenntnissen von Pink überein, der monetäre Ziele des Unternehmens als ungeeignet für den *Purpose* beschreibt und passt auch zu Vanstones Ausarbeitung.

Pfläging und Hermann führen in dem Zusammenhang das Modell von Douglas McGregor zu den Menschenbildern X und Y an. Nach Ansicht Pflägings wurde McGregor gründlich missverstanden. Er beschreibt nicht Menschentypen, die mit dem gezeigten Verhalten geboren wurden: X muss zur Arbeit angetrieben werden, Y ist intrinsisch motiviert. Vielmehr beschreibt er die innere Haltung oder grundlegende Annahme von Menschen über andere Menschen („*Bias*“ den auch Kahneman beschreibt) aufgrund von deren Verhalten. Beide Typen sind in Abb. 43 kurz beschrieben.



Abb. 43: Typische Verhaltensweisen, von McGregor zu Typ X und Typ Y zusammengefasst [PFLÄ15, Pos. 193]

Jeder Mensch ist demnach ein Typ Y und damit veränderungsfähig von Natur aus. Allerdings zeigen Menschen das Verhalten, das dem Typ X zugeordnet wird (innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift, ...) wenn der Rahmen entsprechend gestaltet wird. Also beispielsweise die von Pink geforderte Autonomie nicht zur Verfügung steht. Nils Pfläging fasst das zusammen in „Nur wer 100% der anderen ihr Y zutraut, kann Organisationen schaffen, die menschliches Potenzial heben“ [PFLÄ15, Pos. 193].

Insgesamt ist die Annahme 5 damit bestätigt, *alle Menschen sind von Natur aus veränderungsfähig*.

### 6.3 Zugrunde liegende Annahmen und Haltungen

Edgar Schein identifiziert in seinen vielfältigen und bahnbrechenden Werken unter anderem drei Ebenen der Kultur [CECI13]:

- *„artifacts*  
(visible),
- *espoused beliefs and values and*  
(may appear through surveys)
- *basic underlying assumptions“*  
(unconscious taken for granted beliefs and values: these are not visible).

Darauf basiert die Darstellung des bekannten Eisberg-Modells in Abb. 44, bei dem nur 10% sichtbar sind.

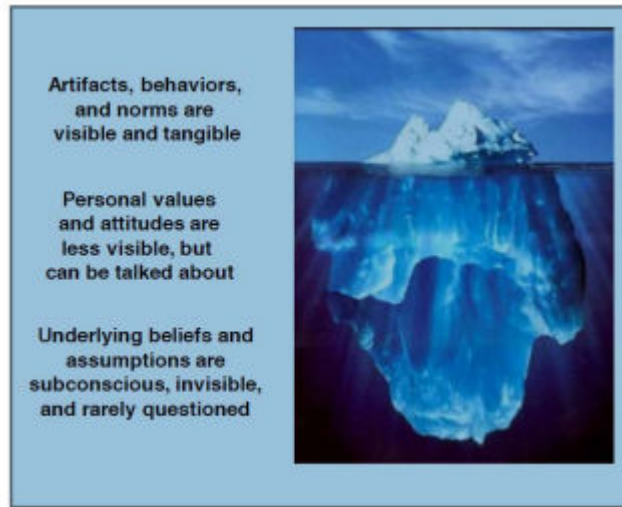


Abb. 44: Eisberg-Modell nach Edgar H. Schein, Grafik aus [DEN12b, S. 4]

Schein stellt fest, dass der wichtigste Schritt in Veränderungen ist, die versteckt zugrunde liegenden Annahmen zu erkennen: *“once assumptions are made conscious, it triggers a whole new set of insights and begins to make sense of things that weren’t making any sense before.”* [CECI13].

Entsprechend sind die grundlegenden Annahmen oder Haltungen der gestaltenden und führenden Personen zu betrachten, die einen erheblichen Einfluss auf die Organisationsprinzipien haben.

Die heutigen Hierarchien sind wesentlich von Frederic W. Taylors Methoden der Prozessgestaltung und Michael E. Porters grundlegendem Verständnis von Strategie geprägt.



*“I have you for your strength and mechanical ability. We have other men paid for thinking.”*  
(F. W. Taylor, aus [MCCH15, p. 43])  
[www.lib.uwo.ca/business/taybio.html](http://www.lib.uwo.ca/business/taybio.html)



*“... the workman who is best suited to handling pig iron is unable to understand the real science of doing this class of work.”* (F.W. Taylor)

*... The concept of strategy as it emerges “defines the function of top management and distinguishes it from that of its social inferiors. That which is done at the top of an organizational structure is strategic management. Everything else is the menial task of operational management.”*  
([DENN12] quote from [STEW09], criticizing the theory of Michael Porter)



Michael E. Porter  
Strategic Management

Abb. 45: Originalzitate um die zugrunde liegenden Annahmen über Menschen und die Zusammenarbeit in Organisationen zu erkennen (eigene Zusammenstellung unter Nutzung von [MCCH15] sowie [DEN12b], der sich auf [STEW10] bezieht)



Abb. 45 fasst Originalzitate der beiden zusammen, die im Licht der oben erläuterten neuen Erkenntnisse aus der Neurobiologie und Soziologie et al deutlich machen, warum Menschen das X Verhalten zeigen. Die Organisationen sind so gestaltet, dass oft wesentliche Rahmenbedingungen für Y fehlen: **Autonomie** und **Wertschätzung**.

Nach Aghina, De Smet und Weerda sind viele große Unternehmen auch über 100 Jahre nach der ersten Veröffentlichung noch von Frederick Taylors und Max Webers Ideen beeinflusst [AGHI15, S. 6]. Nach diesen Prinzipien sind aktuell die meisten Hierarchien gestaltet. Wie oben zitiert werden laut Pia Struck diese Prinzipien wie Naturgesetze wahrgenommen, weil sie schon so lange genutzt werden [STRU16].

Das bedeutet unter Würdigung der neuen Erkenntnisse aus den bisher betrachteten Disziplinen, dass Management getriebene Hierarchien wichtig sind, aber dass ihre Kernelemente „*become barriers to strategic speed*“. Das führt zu „...*increasingly less chance of leading to truly A+ success in a faster-moving and more unpredictable world*“ [KOTT14, Pos. 130]. Die *strategic speed* ist dabei ein wesentliches Ergebnis einer angemessenen Anpassungsfähigkeit der Organisation.

### Erkenntnis 3

Die grundlegenden Gestaltungselemente einer pyramidalen Hierarchie schaffen systematisch schwierige Rahmenbedingungen für eine hohe Anpassungsfähigkeit der Menschen.

Das rückt auch eine oft genannte Annahme für mangelnde Veränderung in ein neues Licht: „*Wir haben kein Ideenproblem, sondern ein Umsetzungsproblem.*“ [RUSS17]. Mit der Erkenntnis 3 und Berichten aus der Praxis [WÖTZ17] verändert sich der Satz, da Mitarbeiter in vielen Fällen gute Lösungsansätze haben, diese aber nicht in ihrer Art (Typ Y, selbstbestimmtes Arbeiten) umsetzen können. Daraus wird „*Wir haben weder ein Ideen- noch ein Anpassungsproblem, sondern ein Rahmenproblem.*“ Diese Einsicht ist sehr unbequem für Manager, aber konsensfähig im Kontext der Diskussion über die Erkenntnisse dieser Dissertation [RUSS17].

Fragt man langjährigen Mitarbeiter und Führungskräfte, basieren Beschreibungen für Arbeit mit hoher Begeisterung durchwegs auf einem Faktor: der **Autonomie**.

Auch in hierarchischen Organisationen können Führungskräfte ihren Mitarbeitern große Freiheitsgrade einräumen. Geschieht das, kann auch in pyramidalen Hierarchien viel Begeisterung und Leichtigkeit entstehen [WÖTZ17, R&D Management Team Development].

Menschen erleben außerhalb der Hierarchien oder Firmen in einer Demokratie viele Freiheitsgrade. Die Bereitschaft, in Unternehmen nach den pyramidalen, hierarchischen Prinzipien zu führen, ist ungebrochen hoch. Allerdings ist die Bereitschaft, sich so führen zu lassen, deutlich gesunken. Ein für Unternehmen dramatisches Phänomen, das dadurch angeheizt wird, ist der Fachkräftemangel – also der *“Wahl der Mitarbeiter mit den Füßen“*. Das beschreibt Teppo Felin auch im Kontext der Strategieentwicklung: demnach sind die Unternehmen bereit, hohe Summen für externe Strategieberatung zu investieren, nutzen aber eine hervorragende Quelle für innovative strategische Ideen nicht: die eigenen Mitarbeiter. Viele sind dann so frustriert, dass sie das Unternehmen verlassen und die guten strategischen Ideen beim Wettbewerb oder in einem eigenen Unternehmen (in den beschriebenen Fällen sehr erfolgreich) umsetzen [FEL16].

Bei der notwendigen, drastischen Änderung geht es folglich nicht um einen *„einfachen“* Methodenwechsel oder ein anderes Organisationsdesign, es geht um einen grundlegenden Paradigmenwechsel, der die persönlichen Haltungen der gestaltenden und führenden Personen einschließt.

Das bestätigt die Erkenntnis<sup>1</sup> aus Kapitel 5.2, dass Schnelligkeit im Kontext der globalen Megatrends einen Paradigmenwechsel erfordert.

Das nächste Kapitel beschäftigt sich entsprechend mit der Frage: Wie sieht dieser Paradigmenwechsel aus?

## **6.4 Schnelligkeit im Zeitalter der Digitalisierung**

Stanley McChrystal ist überzeugt, dass ein System, das unter sehr volatilen Rahmenbedingungen erfolgreich sein möchte, grundlegend anders gestaltet sein muss. *“By embracing humility — recognizing the inevitability of surprises and unknowns — and concentrating on systems that can survive and indeed benefit from such surprises, we can triumph over volatility.”* [MCCH15, S. 80].



Der Fokus im Management lag in den letzten 100 Jahren auf Effizienz, also darauf das größtmögliche Ergebnis mit möglichst wenigen Ressourcen zu erreichen. Das Streben nach Effizienz basiert auf der Annahme der Vorhersagbarkeit.

„We had built an “awesome machine”— an efficient military assembly line— but it was too slow, too static, and too specialized— too efficient— to deal with that volatility. It was <...> robust at doing specific, long-planned-for things, but incapable of swift, effective responses to the unexpected. **We were robust, but not resilient.**” [MCCH15, S. 81].

Das stellt die bisherige Hierarchie auf den Kopf.

Erkenntnis 4

Damit eine Organisation anpassungsfähig ist, muss sie für schnelle, effiziente Antworten auf unerwartete Ereignisse gestaltet sein, nicht für die effiziente Wiederholung von definierten Prozessen.

Die Hauptquelle dieser unerwarteten Ereignisse ist der Markt und die Kunden, also liegt dort auch der größte Bedarf an schnellen, effizienten Antworten. Steve Denning beschreibt die notwendige Veränderung anhand der zugehörigen Management Prinzipien in Abb. 46 und fordert eine Veränderung des Systems an sich [DENN15].

### Reinventing Management Requires Systemic Change

	Traditional management	Radical management
<b>New Goal</b>	<b>The firm’s goal is to make money for shareholders</b> Customers are “demand” to be parsed & manufactured	<b>The firm’s goal is to delight customers</b> Making money is a result of delighting customers
<b>New Role</b>	<b>Managers are controllers of individuals</b> Employees are “human resources” to be manipulated with carrots & sticks	<b>Managers are enablers of self-organizing teams</b> Managers provide clear line of sight to customers and remove impediments
<b>New coordination mechanisms</b>	<b>Bureaucracy:</b> Work is coordinated by rules, plans and reports	<b>Dynamic linking:</b> Teams work in short cycles with direct feedback from customers
<b>Value vs Values</b>	<b>Economic value:</b> Single-minded focus on efficiency, economies of scale	<b>Values that delight customers :</b> Radical transparency & continuous improvement
<b>Communications</b>	<b>One-way communication:</b> Tell people what to do	<b>Interactive communications:</b> Stories , questions & conversations

Abb. 46: Dimensionen der Veränderung des Systems um eine agile Organisation zu erreichen [DENN15]

Das Grundprinzip für diese Veränderung der Organisation an sich – ein Paradigmenwechsel – ist in Abb. 47 knapp dargestellt und wird nachfolgend näher beleuchtet.

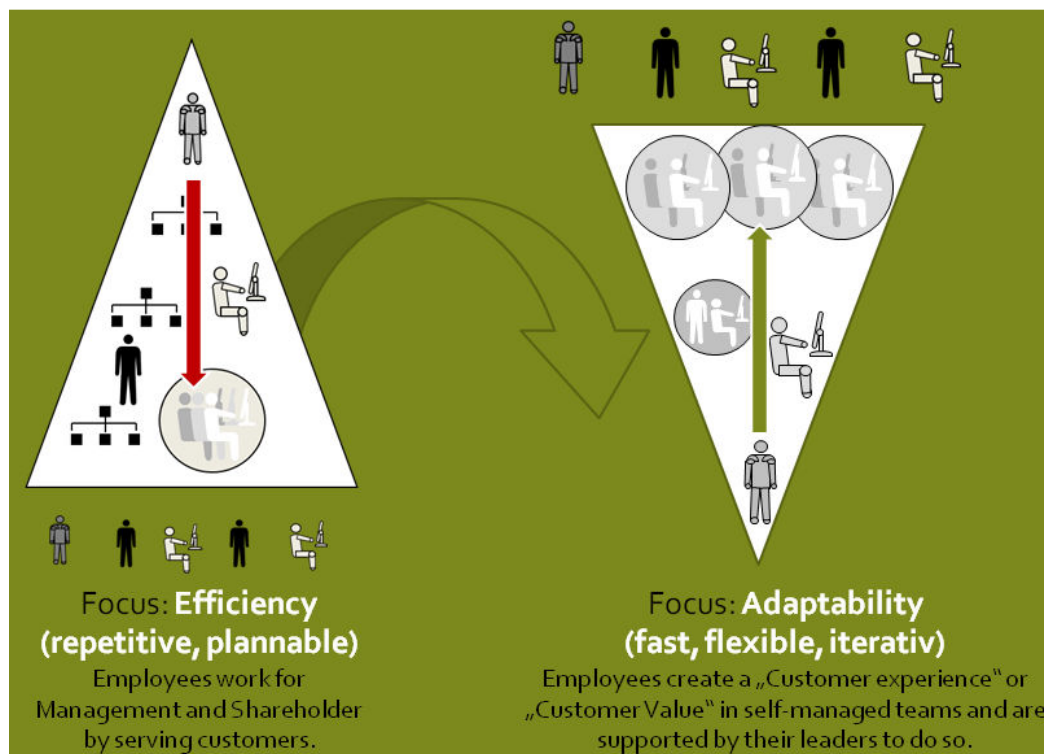


Abb. 47: Paradigmenwechsel um Schnelligkeit zu erreichen (eigene Darstellung auf Basis von [DONA15] und [MCCH15])

Wechselt der Fokus von der Effizienz in bekannten Prozessen zur Anpassungsfähigkeit, muss die Entscheidungsbefugnis an der Peripherie liegen, bei den Mitarbeitern die die Kunden bedienen, und nicht mehr im Zentrum.

Wesentliche Elemente einer solchen anpassungsfähigen Organisation sind laut Stanley McChrystal

- *Shared consciousness*
- *Shared (smart) data*
- *Shared purpose*
- *Fundamental trust*
- ***Leaders: Eyes on – hands off!***

Das Ergebnis war für die *command & control* gewohnte Militärorganisation überraschend: „*When we stopped holding them back <...> they thrived.*“ [MCCH15, S. 217].

Allerdings erfordert dieser Paradigmenwechsel auch neue Formen der Zusammenarbeit. Beispiele zeigen, dass die Entscheidungsbefugnis an der Peripherie in Verbindung mit Werten und einer passenden Kultur zu Schnelligkeit führen.

Die in Abb. 48 aufgeführten Beispiele umfassen neue, aber auch schon über 100 Jahre alte Unternehmen, die mit diesem Prinzip höchst erfolgreich sind. So hat im Ritz Carlton schon seit 1908 der Mitarbeiter, den ein Gast mit einer Beschwerde anspricht, die Verantwortung, diese Beschwerde zur Zufriedenheit des Kunden zu lösen. Dafür kann der Mitarbeiter bis zu 2.500 USD selbstständig entscheiden. Das gilt für alle Mitarbeiter, also auch Zimmermädchen oder Hausmeister [DENI12b, S. 14f].



Abb. 48: Beispiele für Organisationen, die nach dem neuen Paradigma arbeiten oder sich zum Wechsel verpflichtet haben (eigene Zusammenstellung)

Konsequent zu Ende gedacht entsteht statt der häufig als Pyramide dargestellten Hierarchie eine zellenartige Struktur, in der einzelne Teams an der Peripherie im Kontakt mit dem Kunden die Leistung erbringen und von anderen Zellen im Zentrum darin unterstützt werden. „Wertschöpfungsstruktur ist, wo Arbeit stattfinden kann. Es ist dort, wo netzwerkhaft Leistung entsteht“, wie in Abb. 49 dargestellt [PFLÄ15, Pos. 218].

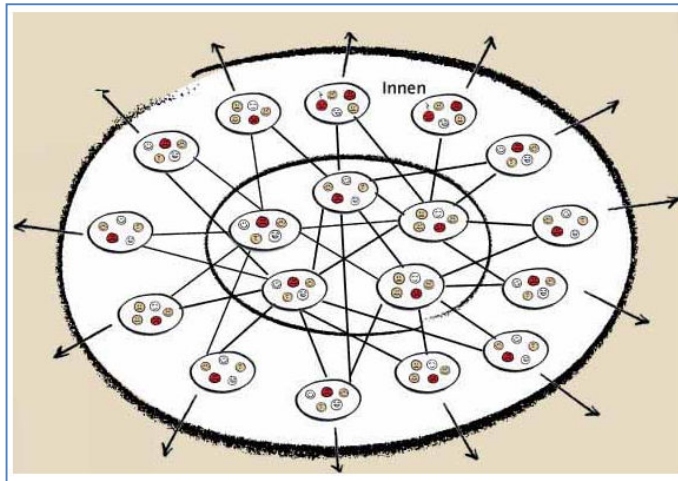


Abb. 49: Netzwerkhafte Wertschöpfung [PFLÄ15, Pos. 218]

Wertschöpfung wird neu konfiguriert und durch miteinander vernetzte „Wertschöpfungszellen“ erbracht. Die klassischen Unternehmen werden, wie in Kap. 2.2.1 und 2.3 eingeführt, zunehmend durch „fokussierte, offene und vernetzte Hochleistungsorganisationen“ abgelöst [MIRO05, S. 52]. Das vergleichen Pfläging und Hermann anhand der Steuerungsmechanismen in Abb. 50.

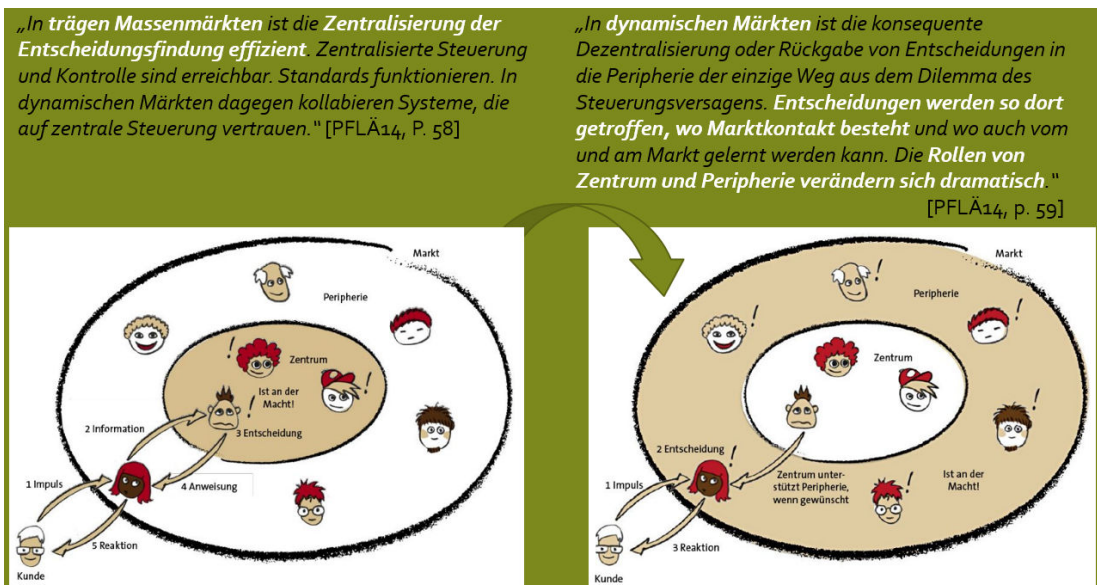


Abb. 50: Vergleich von zentraler und dezentraler Steuerung  
(eigene Zusammenstellung auf Basis von [PFLÄ14, S. 58])

Mit dieser Darstellung lässt sich kurz und prägnant erklären, warum eine Hierarchie mit wesentlichen Entscheidungen im Zentrum in sich schnell ändernden Märkten zu langsam ist: bis die Entscheidung aus einer übergeordneten Ebene an die Peripherie zurückkommt, hat sich die Situation schon längst geändert.

Dazu stellt McChrystal fest, dass die verantwortlichen Personen an der Peripherie ein wesentlich reicheres, kontextbezogenes Wissen haben, das in keinem Report so vollständig vermittelt werden kann, dass bei der Entscheidungsfindung durch eine andere Person alle Aspekte passend gewürdigt werden können. Daher ist es seiner Meinung nach in volatilen Rahmenbedingungen immer besser, die Entscheidungen an der Peripherie treffen zu lassen. Voraussetzung ist allerdings, dass der Executive oder Manager von den Mitarbeitern, die die Entscheidungen treffen, gut informiert wird.

McChrystal beschreibt das sehr plastisch:

*„I told subordinates that if they provided me with sufficient, clear information about their operations, I would be content to watch from a distance. If they did not, I would describe in graphic terms the “exploratory surgery” necessary to gain the situational awareness I needed. They were free to make all the decisions they wanted— as long as they provided the visibility that, under shared consciousness, had become the standard.“* [MCCH15, S. 217].

Dave Marquet war als Kapitän eines US Atom U-Boots sehr erfolgreich und formuliert seine Erkenntnisse etwas anders [MARQ12b]:

*“Give control to where the information is:*

1. *State and align on **intent** (Desired result)*
2. *Are we able to do it? (Competence)*
3. *Is it the right thing to do? (Org. Clarity)*

*And create Leaders, not Followers.”*

Eine Zusammenstellung in Abb. 51 von Bildern aus dem animierten Vortrag zum Buch, der in YouTube zur Verfügung steht, fasst das Problem der Hierarchie in einem Bild prägnant zusammen [MARQ13, Min 6:50 ff].

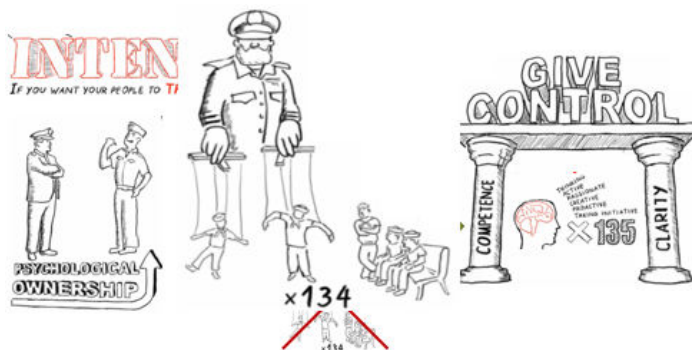


Abb. 51: Auswahl Bilder zur Erklärung von „Intent“ von Dave Marquet (eigene Zusammenstellung auf Basis von [MARQ13])

Nach Marquet ist eine grundlegende Voraussetzung, die Kontrolle an die Mitarbeiter (an der Peripherie) abzugeben, dass die Mitarbeiter die „*psychological ownership*“ übernehmen. Der Vorteil ist, dass es dann nicht mehr eine Person gibt, die entscheidet, und 134 ausführende Personen (die nicht mitdenken). Vielmehr gibt es dann 135 mitdenkende, gut aufeinander abgestimmte und selbständig handelnde Personen. In Verbindung mit der Erklärung von McAfee, dass *the Crowd* immer schneller und besser zu Ergebnissen kommt als jedes Individuum oder kleine Gruppe von Experten, wird das größte Problem der klassischen Hierarchien deutlich, die zur Schwerfälligkeit führt: die Hierarchie reduziert die Kreativität und den Lösungsraum der *Crowd* aus allen Mitarbeitern auf das, was die wenigen verantwortlichen Führungskräfte und ihre Experten sich vorstellen können.

Auf Basis der Ausarbeitung in Kap. 4.3 sind das 10% der Belegschaft mit 1% Executives / Manager und 9% Teamleiter. Wie McChrystal hervorhebt, kann jemand außerhalb des Kontexts die volle *situational awareness* auch durch das beste Briefing nicht erreichen. Das kreative Potenzial der Organisation wird auf einen Bruchteil reduziert. Verlassen sich die Führungskräfte auf die Vorschläge – oder Entscheidungsvorlagen – ihrer Mitarbeiter, erhöht sich die Nutzung des kreativen Potenzials, Frustration über fehlende Autonomie oder der Stress wegen mangelnder Wertschätzung reduziert ihn. Das *achievement-orange* Paradigma betrachtet die Organisation als Maschine – aber welcher Chef würde eine Maschine bewusst, durch Gestaltung des Systems, auf einen geringen Grad ihrer möglichen Leistung drosseln? Und sich dann wundern, dass andere Unternehmer, die einen hohen Teil des Potenzials ausschöpfen, wesentlich schneller und erfolgreicher sind?

David Marquet sagt dazu am Ende seines Vortrags: „*You don't stand a chance!*“ [MARQ13].

Entsprechend könnte die Aussage aus 2004 aus Kapitel 2.1 unter den neuen Erkenntnissen 2017 weiterentwickelt werden: „*Die größere Herausforderung für den Unternehmer von morgen ist weniger, konsistente Strategien zu formulieren und diese konsequent umzusetzen*“ (Anpassung von [MIRO04]), sondern ***eine anpassungsfähige Organisation zu entwickeln und zu pflegen, in der alle Beteiligten laufend strategisch mitdenken und ihr Handeln daran ausrichten.***

Sehr profitabel im Vergleich zu ihren Wettbewerbern sind interessanterweise die Unternehmen, wie zum Beispiel für Abb. 48 ausgewählt, die in volatilen Rahmenbedingungen mit



- sich selbst steuernden Teams,
- netzwerkhafter Wertschöpfung und
- einem Fokus auf der Leistung für die Kunden statt auf dem Kampf gegen die Wettbewerber agieren.

Insbesondere der Fokus von Porter, Strategie zu formulieren, um gegen Wettbewerber zu gewinnen, ist in diesem Kontext sehr hinderlich [DENN12b]. Wie Schwab so deutlich formuliert, werden selbst sehr gut informierte Akteure immer wieder von den Entwicklungen überrascht [SCHW16b]. In dieser Komplexität und Volatilität alle potenziellen Wettbewerber im Blick zu behalten, erfordert einen sehr hohen Aufwand. Deren strategische Entscheidungen sind auch nicht unbedingt die besten Entscheidungen für die eigene Organisation. Daher investieren anpassungsfähige Unternehmen den größten Teil ihrer Energie, um die Kunden zu verstehen und vergleichbar sehr wenig auf die Beobachtung der Wettbewerber.

Steve Denning fasst diesen Effekt sehr passend zusammen und baut dabei auf Peter Drucker auf: „*Instead of seeing business <...> as a matter of figuring out how to defeat one’s known rivals <...> if a business is to survive, it must aim to add value to customers through continuous innovation and finding new ways of delighting its customers. **Experimentation and innovation become an integral part of everything the organization does.***” [DENN12b].

So ändert sich die grundlegende Definition von Erfolg: die angestrebte „*bottom line*“ ist nicht mehr der Profit, sondern begeisterte Kunden [DENN12a].

In einem Satz lassen sich diese Erkenntnisse als Designprinzipien formulieren.

Designprinzipien anpassungsfähiger Organisationen

- „*Fokussiere auf und liefere Kundenerfahrungen (B2C) oder Kundenwert (B2B),*
  - *Gib den Teams die **Autonomie** das zu tun,*
  - *Innerhalb eines “skalierbaren minimal lebensfähigen Rahmens”,*
  - *Führe sie mit Begeisterung, Zielorientierung und Intention, und ...*
- Profit wird folgen!*”.**

Damit schließt sich der Kreis zu Kap. 4.3: schon Schumpeter beschreibt 1961 dass „*neue Kombinationen*“ (später als Innovation bezeichnet) von Produktionsmitteln den Unternehmern zu Beginn Monopolgewinne verschaffen. Während alle anderen nachziehen, arbeitet der Unternehmer schon wieder an der nächsten neuen Kombination [SCHU10]. 2017 sind es neben neuen Kombinationen von Produktionsmitteln auch Funktionen, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle, und vor allem technologische Innovationen. Das Grundprinzip bleibt dabei konstant. Madhavan nennt das plakativ „*In simple words, the only reason for cash cows to exist is to allow for the birth of future cash cows.*“ [MADH17].

92% der Befragten in einer Studie zu Global Human Capital Trends sehen die Notwendigkeit, die Organisation selbst neu zu gestalten [PELS16, S. 1]: „*After three years of struggling to drive employee engagement and retention, improve leadership, and build a meaningful culture, executives see a need to redesign the organization itself, with 92 percent of survey participants rating this as a critical priority.*”

Im Beitrag „*The new organization. Different by design.*“ in der Studie arbeiten Bersin et al die wesentlichen Kriterien aus, die die Executives sich für ihre neue Organisation vorstellen:

„*The “new organization,” <...> is [BERS16b, S. Seiten?]*

- *built around **highly empowered teams**,*
- *driven by **a new model of management**, and*
- *led by **a breed of younger, more globally diverse leaders.**”*

McDowell et al beschreiben in ihrem Beitrag unter der Überschrift „*Organizational Design. The rise of teams*“, wie die Unternehmen das erreichen möchten:

“*Companies are [MCDO16, S. 17ff]*

- ***decentralizing authority**,*
- *moving toward product- and **customer-centric** organizations,*
- *and forming **dynamic networks of highly empowered teams** that communicate and coordinate activities in unique and powerful ways.”*

Damit bestätigt die Studie aus 2016 in anderen Worten die bisher ausgearbeiteten Erkenntnisse dieser Arbeit. Interessant ist, dass die Executives die Führungsverantwortung an einen *breed of younger, more globally diverse leaders* abgeben möchten. Unklar ist, ob sie damit auch ihre eigenen Positionen meinen, oder die Manager und Teamleiter in ihren Organisationen.



Diese Punkte bestätigen die ersten Einsichten zu einer anpassungsfähigen Organisation aus den vorangegangenen Kapiteln. Als nächster Schritt zur Bearbeitung der Forschungsfrage (2.1) ist die Frage zu klären:

*Wie lässt sich eine angemessen anpassungsfähigen Organisation beschreiben?*

## 6.5 Perspektiven einer anpassungsfähigen Organisation

Im Kap. 4, unter anderem mit Abb. 22, wurde bereits das grundlegende Modell einer Unternehmung nach dem St. Galler Management Modell kurz erklärt. Ein Unternehmen erbringt demnach drei Leistungen [RÜEG03, S. 37f], die als Perspektiven geeignet sind:

- **Strategie** – Was ist zu tun?  
Orientierungswissen, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen
- **Struktur** – Wie koordinieren wir die Zusammenarbeit?  
gute Koordination aller Aktivitäten in kohärenter Form
- **Kultur** – Warum und wozu arbeiten wir?  
Sinn der Ziele des Unternehmens und die Grundlage für Interpretationsspielraum von Regeln, um auch ohne konkrete Anweisungen angemessen im Sinne des Unternehmens handeln zu können.

Diese Perspektiven sind als Startpunkt geeignet.

Aufgrund der Bedeutung der Executives und allgemeiner Führungskräfte für die Gestaltung des Rahmens gemäß den bisherigen Erkenntnissen wird die Führung unter dem bereits etablierten Titel „*Leadership*“ – der Frage nach dem Wer steuert das System? – als eigenständige vierte Perspektive aufgenommen.

Gemäß Erfahrungsberichten und der Analyse verschiedener Projekte in vielen Ländern und Regionen der Welt reicht die Zusammenstellung dieser Themen nicht aus. Es fehlt ein Thema, das die Perspektiven miteinander verbindet [WÖTZ17]. Ein gleichzeitiger Paradigmenwechsel in der Disziplin des Change Management als zentraler Methode für die Unterstützung der Umsetzung von Veränderungen leistet hier den passenden Beitrag. Nach Bushe und Marshak ist das der Paradigmenwechsel weg von „*Diagnostic*“ hin zu „*Dialogic*“ Organization Development [BUSH15].

Edgar H. Schein veröffentlicht im Alter von 92 Jahren unter dem Titel „*Humble Consulting*“ eine Zusammenfassung der Erkenntnisse aus seinen über 50 Jahren erfolgreicher und wegweisender Arbeit. Er hält die Arbeit von Bushe und Marshak für

wesentlich und zukunftsorientiert: „*Perhaps most relevant of all is what Bushe and Marshak (2015) have identified in the last decade as “dialogic organization development,” as contrasted with “diagnostic organization development,” in highlighting what leadership theorists like Heifetz (1994) also emphasize — that the complex problems of today are not technical ones that can be solved with specific tools. The best we can do is to find workable responses or what I am calling here “adaptive moves.” This will involve new kinds of conversations of a more dialogic, open-ended variety. The emphasis on the concept of “moves” is important in this context because it implies action without necessarily having a plan or solution in mind.*” [SCHE16, Pos. 156].

Die Methoden des Change Management sind mit übersichtlichen Systematiken zum Beispiel sehr gut im Change Management Handbuch beschrieben [HOLM07]. Bushe und Marshak zeigen auf, dass nicht die Auswahl der Methode den relevanten Unterschied macht, sondern mit welcher Haltung diese Methoden angewandt werden. Dabei bezeichnen sie das etablierte Change Management als „*Diagnostic OD*“ (Organisational Development), weil ein wichtiger Teil die Analyse ist. Dem gegenüber stellen sie die Haltung des „*Dialogic OD*“, das auf der Haltung der *Co-Creation* und Entwicklung der Veränderung über den Dialog mit allen Beteiligten beruht [BUSH15]. Ein zentrales Verständnis aufgrund der holistischen Sicht ist dabei, dass sowohl die Person, als auch das System in Einklang miteinander entwickelt werden. Das stellt die Abb. 52 schematisch dar.

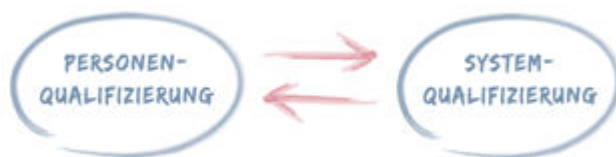


Abb. 52: *Aufeinander abgestimmte Personen- und Systemqualifizierung*  
[SCHM08b]

Die Gegenüberstellung von *Diagnostic OD* und *Dialogic OD* fassen Bushe und Marshak in einer Grafik zusammen, die in Abb. 53 in den von ihnen ausgearbeiteten Kontext gestellt wird.

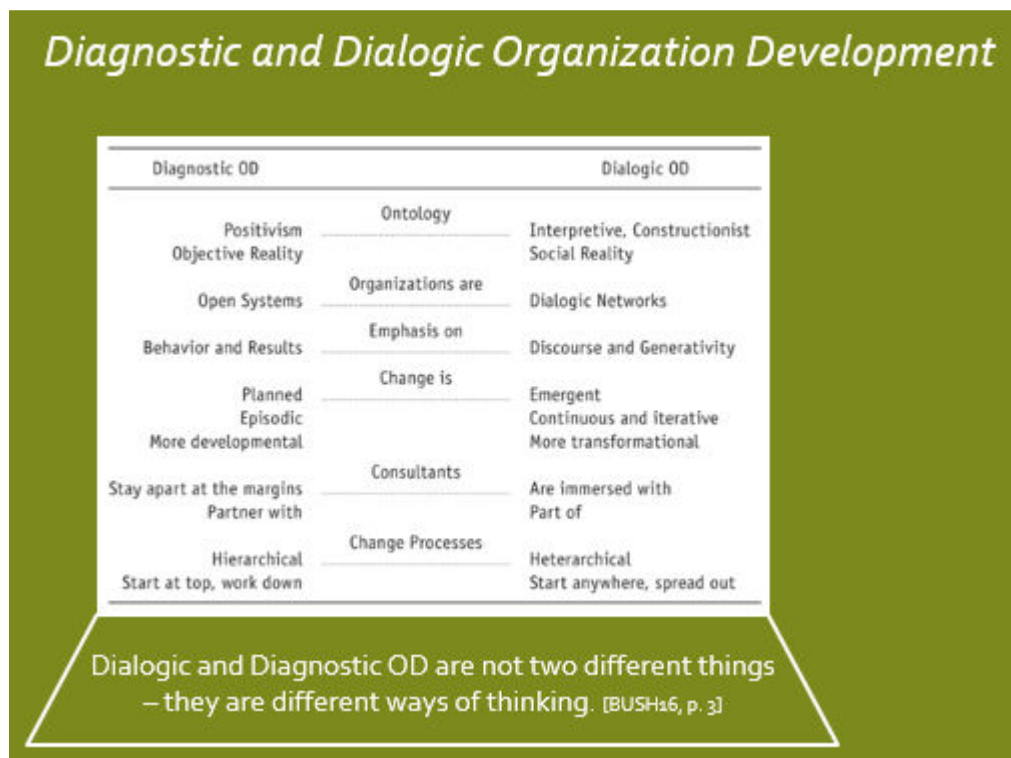


Abb. 53: Gegenüberstellung von Diagnostic und Dialogic OD  
(eigene Darstellung unter Verwendung von [BUSH15, S. 3])

Die *Dialogic OD* basiert demnach auf vielen Elementen, die in der bisherigen Ausarbeitung einer anpassungsfähigen Organisation zugeschrieben werden können, wie z.B. *Network*, *Emergent*, *Iterative* oder *Heterarchical*. Zentraler Faktor ist der Dialog, also die Abstimmung oder Auftragsklärung zwischen allen Beteiligten. Jack Welch definiert diese Fähigkeit als „*the one skill that can make or break your career*“ in den Dimensionen [WELC15]

- „*Straight talk with your team*“,
- „*Navigating the Peer-to-Peer minefield*“, und
- „*Speak truth to Power*“.

Daher wird der Dialog als verbindende Perspektive integriert. So ergeben sich 5 Perspektiven einer anpassungsfähigen Organisation:

1. Strategie
2. Struktur
3. Kultur
4. Führung
5. Dialog

Diese Perspektiven passen sehr gut zu den grundlegenden Designkriterien aus [WÖTZ14, S. 225] wie in Kapitel 5.3 in Tab. 1 zusammen gefasst.

Das Ergebnis aus der Gestaltung der anpassungsfähigen Organisation muss die Aspekte des Kulturanalyse-Modell von Denison et al aus Kap. 5.3 erfüllen:

- *Creating change,*
- *Customer focus, and*
- *Organizational learning*

Allerdings kann für die Fragestellung im Sinne dieser Arbeit das Kulturanalyse-Modell von Denison et al nicht direkt übernommen werden, da es sich auf einen der fünf Aspekte konzentriert und wesentliche Teile nicht untersucht würden.

Wie bereits eingangs mit Bezug zum strategischen Management festgestellt, tendieren wissenschaftliche Disziplinen wegen des Relevanzdilemmas dazu, sich selbst zu bestätigen indem jeder wieder aufgreift was andere schon geschrieben haben, um zitiert zu werden [MOLD09, S. 13]. Im unternehmerischen Handeln sind Problemstellungen aus unterschiedlichen Disziplinen zu lösen, wie zum Beispiel Betriebswirtschaft, Technologie, Rechtslage, Soziologie, Psychologie, Physiologie und Ethik [WÖHE90, S. 31]. In jeder dieser Disziplinen werden einzelne Aspekte untersucht. Dieses Kapitel hat ausgewählte, relevante Erkenntnisse zusammengefasst, um den Hintergrund der Menschen in anpassungsfähigen Organisationen besser zu verstehen.

Durch die Entwicklungen, die in Kap. 2 unter dem Megatrend Digitalisierung zusammengefasst sind, unterstützt durch Neues Lernen sowie Wissen und Information, stehen heute so viele Quellen wie nie zuvor in sehr schneller Geschwindigkeit zur Verfügung. Das bietet die Chance zu bisher nicht erreichbaren Innovationen, aber auch das Risiko hoher Komplexität mit wenig Mehrwert.

Die Herausforderung an dieser Stelle der Arbeit ist, aus den vielen unterschiedlichen Aspekten die relevanten Erkenntnisse mit Blick auf die Forschungsfrage zu identifizieren, diese zu kombinieren und dabei nicht in die Falle des Relevanzdilemmas zu geraten.

Die neuen Erkenntnisse bestätigen den aktualisierten Schwerpunkt der ursprünglichen Forschungsfrage (2) zu (2.1). Sie hat sich durch die Iterationen von der wirksamen Implementierung von Strategien weiterentwickelt zur Frage „*Wie kann eine Organisation eine angemessene Anpassungsfähigkeit entwickeln und pflegen?*“. Die Zielsetzung ist, eine Organisation angemessen anpassungsfähig zu gestalten.

Nur so kann diese dauerhaft leistungsfähig sein und gute Strategien entwickelt und wirksam umgesetzt werden.

In der Definition einer „*anpassungsfähigen*“ Organisation und dem Titel „*evolutionary-teal*“ als Haltung ist die laufende Veränderung der Art, ihre Leistung zu erbringen, enthalten. Die bisherige Ausarbeitung hat gezeigt, dass für das substantielle Verständnis die Dualität der Anforderungen an eine anpassungsfähige Organisation zu klären ist. Wesentlich sind das die beiden Anforderungen, effizient Leistung zu erbringen und sich darin immer wieder neu zu erfinden. Diese Forderung ist wie erwähnt bereits seit Schumpeter klar, lässt sich aber nur schwer umsetzen. So zeigen prominente Beispiele großer Firmen, dass Innovationen nur sehr schwer in etablierten Hierarchien angenommen und zu erfolgreichen Geschäften entwickelt werden [KOTT14, Pos. 229ff].

Dazu veröffentlicht John P. Kotter 2014 neue Erkenntnisse. Zusammen mit den Grundlagen des klassischen Change Management, Studien zur aktuellen Praxis und neuen Trends im Change Management ist das die Basis, auf der die *Dialogic OD* als neueste Form der Organisationsentwicklung entstanden ist.

Diese Methoden bieten gleichzeitig das Wissen und Können in Organisationen für Wandel und Veränderung. Sie werden im folgenden Kapitel genauer betrachtet, um dann für die Entwicklung der Anpassungsfähigkeit daran anknüpfen zu können.

## 7 Veränderung von Organisationen

*"Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind."*

Albert Einstein

(zitiert aus <http://www.zitate-online.de/sprueche/wissenschaftler/265/probleme-kann-man-niemals-mit-derselben-denkweise.html>, geprüft am 09.03.2017)

Die offensichtliche Lösung aus den bisher zusammen getragenen Fragmenten und daraus abgeleiteten Erkenntnissen wäre, eine Organisation nach den Prinzipien des *evolutionary-teal* nach Laloux zu gestalten und alle bestehenden Organisationen dahin zu entwickeln. Einige Autoren gehen mit ihren Forderungen so weit, dass alle hierarchischen Organisationen aufgelöst werden sollten und sich in den entstehenden offenen Märkten neue Organisationen mit selbstgesteuerten Teams und evolutionärem Zweck entwickeln können. Das ist nach Laloux Unsinn, da „*no one can be made to evolve in consciousness, even with the best of intentions*“ [LALO14, Pos. 1012].

Auch volks- und weltwirtschaftlich wäre das eine Katastrophe. Wie aus der Analyse der globalen Megatrends in Kap. 2 und detailliert in Anhang 2 gezeigt werden kann, lebt über die Hälfte der rund 7,480 Mrd. Menschen auf der Erde (aus <http://live-counter.com/weltbevoelkerung/>, geprüft am 09.03.2017) von weniger als 3 USD pro Tag. Über 1,2 Mrd. Menschen haben keine Elektrizität. Würden jetzt alle effizient leistenden Organisationen aufgelöst – auch wenn sie nicht angemessen innovativ und anpassungsfähig sind – und die Märkte neuen, sich findenden Unternehmen überlassen, könnten wesentliche Bedürfnisse vieler Menschen nicht erfüllt werden. Ganz abgesehen davon, dass die Sozialsysteme der Staaten nicht auf die im Übergang extrem hohen Arbeitslosenzahlen vorbereitet wären. Das würde mit hoher Wahrscheinlichkeit zu heftigen Auseinandersetzungen führen (Megatrend Sicherheit, zum Beispiel aktuelle Flüchtlingskrise).

Pfläging und Herrmann sehen das genauso. Sie beschreiben die blauen Praktiken aus dem Industriezeitalter als passend für entsprechende Märkte. Darüber hinaus ist es eine unrealistische Vorstellung, dass alle Menschen sich sofort in das Abenteuer selbstgesteuerter Teams stürzen. Laloux stellt auch bei den sehr erfolgreichen hierarchiefreien Unternehmen fest, dass es immer wieder Menschen gibt, die solche Organisation verlassen, weil sie mit dieser Arbeitsweise nicht zurechtkommen. Zugekaufte Unternehmensteile brauchen erfahrungsgemäß etwa 18-24 Monate, bis sie unter der Führung eines in dieser Organisationsform erfahrenen Executive selbstgesteuert arbeiten können. Laut Laloux gibt es nur eine Rahmenbedingung, die alle *evolutionary-teal* Unternehmen teilen: Eigentümer und CEO leben die *evolutionary-teal* Haltung und gestalten den Rahmen entsprechend [LALO14, Pos. 4.901].

Das bedeutet, dass es noch nicht genügend Unternehmer (Eigentümer, Gründer, Kapitalgeber) und Executives (CEO) gibt, die eine Organisation *evolutionary-teal* gestalten und vor allem dauerhaft führen können. Noch gibt es genügend Mitarbeiter, die schon so arbeiten können und wollen. Nach Laloux können Menschen ein Verhalten entsprechend des dominanten Paradigmas zeigen, auch wenn sie selbst diese Haltung nicht verinnerlicht haben. So zu arbeiten kann eine Weiterentwicklung in das andere Paradigma auslösen, muss aber nicht [LALO14, Pos. 9.001]

Eine umgehende Entwicklung aller Unternehmen in diese Arbeitsform ist also unrealistisch und es stellt sich die Frage, ob alle Unternehmen zu jeder Zeit den höchsten Grad an Anpassungsfähigkeit brauchen. Auch wenn es immer wieder disruptive Veränderungen gibt und die generelle Veränderungsgeschwindigkeit sich deutlich erhöht

hat, gibt es, wie in Kap. 4 beschrieben, viele Phasen ohne Disruption und langfristige Trends, bei denen es zwar kein eindeutiges Wissen über die Details gibt, aber über Jahrzehnte klar ist, in welche generelle Richtung sich die Märkte entwickeln. Den erforderlichen Grad der Anpassungsfähigkeit abzuschätzen steht entsprechend am Anfang der Transformation.

Eine Seite der Anpassungsfähigkeit ist die Übung der Organisation darin, sich zu entwickeln. Eine gute Zusammenfassung der relevanten Aspekte der Organisationsentwicklung stellen die von Bushe und Marshak als *Diagnostic OD* und *Dialogic OD* bezeichneten Ansätze dar. Die *Diagnostic OD* mit den Praktiken des Change Management repräsentiert das aktuelle Grundwissen und die gemachten Erfahrungen in den meisten Unternehmen in Bezug auf Veränderungen ihrer Arbeitsweise. Die *Dialogic OD* nutzt viele der Methoden und baut auf den in der betroffenen Organisation gemachten Erfahrungen auf. Daher werden beide nachfolgend beschrieben.

## 7.1 Entwicklung der Diagnostic OD

Basford und Schaninger fassen die Kernelemente erfolgreicher Veränderungen in den „4 building blocks of change“ zusammen. Dieses Modell ist nach ihren Angaben über viele Jahre empirisch validiert [BASF16]. Abb. 54 fasst die 4 Hebel der *Diagnostic OD* zusammen und erklärt zusätzlich, warum der Hebel funktioniert.

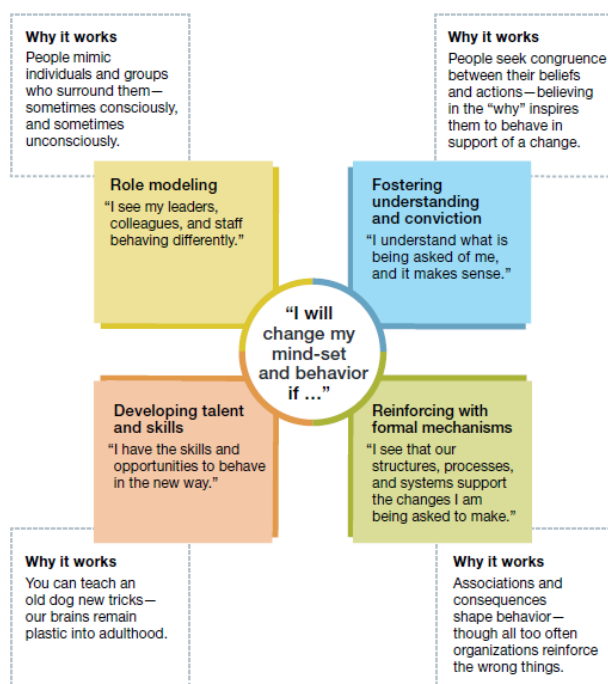


Abb. 54: Influence model with four building blocks of change [BASF16, S. 2]

Die Hebel passen sehr gut zu den bisherigen Erkenntnissen der Neurobiologie („*Role Modeling*“ und „*Developing Talent and Skills*“), zum Purpose nach Dan Pink und zum Intent von Dave Marquet („*Fostering understanding and conviction*“). Die zwei Hebel unten schlagen den Bogen zur *Dialogic OD* – Person und System qualifizieren.

Eine detaillierte Untersuchung der *Diagnostic OD* stiftet für die Beantwortung der Forschungsfrage keinen großen Mehrwert, eine kompakte Zusammenfassung dagegen schon. Die folgenden Erkenntnisse sind in Anhang 3 ausführlich erarbeitet.

Die grundlegende Haltung der *Diagnostic OD* basiert auf dem Prinzip von Kurt Lewin aus den 1940er Jahren: Auftauen – Bewegen – Einfrieren. Sie geht also davon aus, dass eine stabile Organisation sich einmal verändert und dann zu einem neuen stabilen Zustand gelangt.

John P. Kotter veröffentlicht im März 1995 seinen Artikel „*Leading Change – Why Transformation Efforts Fail.*“ in Harvard Business Review (HBR) [KOTT95]. Im folgenden Jahr erscheint dazu passend das Buch „*Leading Change*“ [KOTT96]. Er erweitert Kurt Lewins Modell aus der Beobachtung und Begleitung von über 100 Unternehmen über 10 Jahre und definiert 8 Schritte bzw. 8 Irrtümer in der Transformation einer Organisation. Damit begründet Kotter die Disziplin des Change Management. Seitdem sind viele unterschiedliche Konzepte dazu entwickelt und veröffentlicht worden. Viele entwickeln Kotters Ideen weiter, einige greifen neue Aspekte oder Erkenntnisse anderer Disziplinen auf. Andere kritisieren die Einfachheit der 8 Schritte, da sie den falschen Eindruck erzeugen können, dass auch die Veränderung einfach sei. Kotter spricht diesen Punkt selbst im letzten Absatz seines HBR Beitrags an: „*I realize that in a short article everything is made to sound a bit too simplistic. In reality, even successful change efforts are messy and full of surprises. But <...> a vision of the change process can reduce the error rate.*“ [KOTT11, S. 152].

Darin steckt eine Erkenntnis für die Antwort auf Forschungsfrage (2.1): erfolgreiche Veränderungsvorhaben sind chaotisch und voller Überraschungen. Ist eine Organisation dauerhaft anpassungsfähig, gehören Chaos und Überraschungen zum zukünftigen Normalzustand. Scott Anthony nennt das „*the new normal*“ in einem Artikel zu den Schwierigkeiten von Executives mit der für die Digitalisierung nötigen Transformation: „*There are still some executives who are waiting for things to return to “normal.” It’s not going to happen. Constant change is **the new normal.***“ [ANTH09].



Zu einer dauerhaft anpassungsfähigen Organisation gehören Chaos und Überraschungen. Konstante Veränderung ist der Normalzustand.

Alle Autoren beschäftigen sich in unterschiedlicher Art mit der zentralen Frage des Change Managements, die Kotter so formuliert hat: „*Wie können Organisationen fundamentale Veränderungen in ihrer Art, Geschäft zu machen, umsetzen, um neue, herausfordernde Marktsituationen zu bewältigen?*“ [KOTT11, S. 137].

Diese Grundhaltung ist für die Entwicklung und Pflege einer laufend anpassungsfähigen Organisation nicht geeignet. In dynamischen Märkten gibt es keine längeren Ruhephasen zwischen großen Veränderungsanstrengungen, sondern laufende, schnelle Veränderung mit Fokus auf die Kunden, unterstützt durch laufendes organisationales Lernen wie im Kulturmodell von Denison et al in Kapitel 5.3 beschrieben. 2014 veröffentlicht John P. Kotter den Nachfolger „*XLR8 – Accelerate*“ (also Beschleunigung), um der deutlich gestiegenen exogenen Veränderungsgeschwindigkeit Rechnung zu tragen: „*You need something very new to stay ahead in an age of tumultuous change and growing uncertainties.*“ [KOTT14, Pos. 30]. Diese Aussage unterstützt die in Kap. 2 erarbeitete Erkenntnis, dass die globalen Megatrends einen bisher nicht erlebten Veränderungsdruck erzeugen.

### 7.1.1 Accelerating Change nach John P. Kotter

“*Nearly 40 years of research have shown that more than 70% of all major transformation efforts fail. Why? Because organizations do not take a consistent, holistic approach to changing themselves, nor do they engage their workforces effectively.*”

John P. Kotter

(zitiert aus Homepage Kotter International, geprüft am 30.06.2016)

Die meisten Veränderungsvorhaben erreichen nur mittelmäßige Ergebnisse. Die Hauptursache dafür ist nach Kotter das fehlende Verständnis bei den verantwortlichen Managern, dass

- Transformation ein Prozess ist, kein einzelnes Ereignis, der sich durch mehrere Etappen entwickelt,
- dieser Prozess Jahre dauert und
- Abkürzungen durch das Auslassen einzelner Etappen nie funktionieren.

Ungeduld und mangelndes Verständnis für die Fallstricke und Erfolgsfaktoren führen zu Misserfolgen. Daher untersucht Kotter die wesentlichen Faktoren für das Scheitern von Veränderungsvorhaben und leitet daraus die erfolgversprechenden Schritte ab. Trotz des Erfolgs und der weiten Verbreitung seines Modells kommt Kotter 2014 zu dem Schluss, dass die Veränderung in Organisationen mit pyramidalen Hierarchien zu langsam ablaufen. Die „*management driven hierarchies*“ sind wichtig, aber die zentralen Elemente behindern die Geschwindigkeit der Veränderung: „*Management-driven hierarchies are built to minimize risk and keep people in their boxes and silos*“. Das führt seiner Ansicht nach dazu, dass die Veränderungen zunehmend weniger Chance auf durchschlagenden Erfolg haben, da die Welt sich immer schneller und unvorhersehbarer verändert [KOTT14, Pos. 111 ff].

Diese Feststellung untermauert wiederum die in Kap. 2 herausgearbeiteten Effekte der globalen Megatrends auf den Veränderungsdruck auf Unternehmen: „*We are in the midst of a storm that has been increasing in intensity for decades, driven by advancing technologies and global integration.*“ [KOTT14, Pos. 567].

Kotter beschreibt an verschiedenen langjährig erfolgreichen Firmen die Auswirkungen der Megatrends und folgert daraus, dass – je nach Industrie in unterschiedlicher Dringlichkeit – alle Unternehmen eine erheblich höhere Veränderungsgeschwindigkeit entwickeln müssen. Seiner Ansicht nach steht dem eine wesentliche Verwirrung in Bezug auf zwei miteinander verknüpfte Themen im Weg [KOTT14, Position 582]:

- „*The first is the nature of management and the nature of leadership.* <...>
- *The second issue surrounds the way enterprises naturally evolve over time.*“

Die Begriffe „*Management*“ und „*Leadership*“ sind voneinander klar abgrenzbar und es ist auch in dieser Arbeit notwendig, beide Begriffe zu unterscheiden.

Management wird oft mit Administration oder starrer Bürokratie und Leadership mit Veränderung oder Dynamik in Verbindung gebracht. Es wurden und werden Ansätze entwickelt, die Bürokratie abzuschaffen und Unternehmen ganz anders zu organisieren, zum Beispiel ohne mittleres Management wobei die Mitarbeiter sich selbst steuern und verwalten [KOTT14, Pos. 102] oder als Spinnennetz in der neuen Plattform Ökonomie mit einer ganz neuen Form der partizipativen Kultur, hier gemeint in der Interaktion mit dem Kunden (Amazon Kindle „*liest*“ das Verhalten des Lesers, [ROLF15, S. 881f]). Laloux und andere Autoren beschreiben viele dieser Unternehmen.

Im Vergleich dazu ist Leadership entweder der treibende Faktor, ein Unternehmen zu gründen, oder mit einem bestehenden Unternehmen neue Geschäftsmöglichkeiten zu entwickeln und zu einem Geschäftserfolg zu machen.

Beide Disziplinen sind nicht exklusiv. Das würde bedeuten, es kann in einer Person und Rolle nur Eine von Beiden vorkommen. Am erfolgreichsten sind Personen mit Leitungsaufgaben dann, wenn sie Management und Leadership integrativ umsetzen, beide sich also ergänzen [KOTT14, Pos. 615ff].

Kotter diskutiert, welche der beiden Disziplinen wichtiger ist, um die wesentliche Herausforderung heutiger Geschäftsverantwortlicher zu meistern: „*how to stay competitive and grow profitably amid this increasing turbulence and disruption.*“

[KOTT14, Pos. 70f]. Dabei kommt er zu dem Schluss, dass für Unternehmen jeder Größe, die in einem volatilen, also sich schnell ändernden, Umfeld tätig sind, **beide gleich wichtig und essentiell sind**. Er versteht unter Management und Leadership nicht nur den Beitrag von Managern und Führungskräften – oder gemäß der Struktur aus Kap. 4 „*Manager of Managers*“ und „*Executives*“ – sondern die Beiträge auf allen Ebenen [KOTT14, S. Pos. 631].

Da es kaum noch Märkte gibt, in denen wenig Veränderung stattfindet und der Wettbewerb um Kunden und deren Budgets moderat ist, kommt Kotter zu einer schematischen Darstellung der Konsequenzen für ein Unternehmen je nach der Qualität von Management und Leadership: der Management-Leadership-Matrix [KOTT14, Pos. 639].

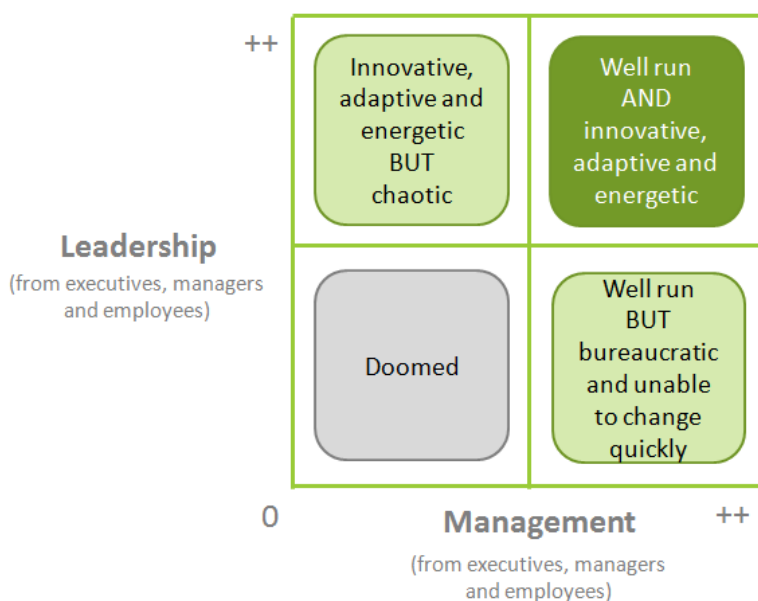


Abb. 55: The management/leadership matrix [KOTT14, Pos. 639], eigene grafische Aufbereitung

Die meisten großen und global agierenden Unternehmen, aber auch die kleinen Unternehmen spätestens nach 10 Jahren und mit über 30 Mitarbeitern, befinden sich im Vergleich zur Geschwindigkeit der Marktentwicklungen im rechten unteren Quadranten. Sie können sich verändern, aber nicht schnell genug um den Entwicklungen im Markt erfolgreich zu begegnen [KOTT14, Pos. 639].

Diese Erkenntnis bestätigt die Weiterentwicklung der Forschungsfrage zu 2.1:

### Erkenntnis 6

Das Umfeld verändert sich wesentlich schneller als die Unternehmen sich selbst verändern können, daher werden Strategien zu langsam umgesetzt und als gescheitert bewertet.

Die Lösung ist nicht, Strategien besser zu implementieren, sondern am Organisationsmodell zu arbeiten und die Anpassungsfähigkeit von Organisationen als strategischen Wettbewerbsvorteil dauerhaft zu entwickeln.

Hier schließt Kotter mit dem zweiten Thema an: der Betrachtung des natürlichen Lebenszyklus von Organisationen („*the way enterprises naturally evolve over time*“). Dazu gibt es aus seiner Sicht viele Missverständnisse und es bietet eine gute Antwort auf die Frage: „*Why do we have this leadership problem?*“. Seiner Ansicht nach wird der Lebenszyklus von Organisationen aber kaum oder gar nicht untersucht und diskutiert [KOTT14, Pos. 639].

### 7.1.2 Natürlicher Lebenszyklus von Organisationen

Dazu erklärt Kotter: „*at some point in the company's continuing success, the hierarchy grows so large that it begins to dwarf the network. Sometimes a group of the original employees leave because they do not like what they perceive to be a 'bureaucracy'. All of this leads to growing tensions between the agile, fast, opportunity seeking network and the reliable, efficient, stability-creating hierarchy. Since the hierarchy side of the organization tends to control the resources, and because at a certain point it becomes much larger than the network side, it begins to quietly yet systematically kill off the network side of an organization. This is not a malicious act. It just happens, naturally. Over time, this flow <...> seems to be an almost universal pattern in the life cycle of organizations.*“ [KOTT14, Pos. 662]. Ab diesem Punkt verkümmert die Fähigkeit zu schneller und flexibler Entwicklung. Fragmente können durch persönliches Engagement weiter existieren. Diese werden aber nicht mehr systematisch gepflegt und entwickelt. Das unternehmerische Netzwerk aus der

Start-up Phase löst sich auf – und mit ihm „*the aligned vision, passion, agility and speed*“ [KOTT14, Pos. 686].

Erfolgreiche Organisationen haben nach diesen Schritten eine gute Marktposition etabliert sowie leistungsfähige Skalenerträge, eine robuste Marke und gute Beziehungen zu ihren Kunden entwickelt. Sie sind wirtschaftlich erfolgreich und wachsen weiter, aber wesentlich langsamer. Ihnen ist die Innovationskraft, die Geschwindigkeit und Flexibilität verloren gegangen. In einer straff organisierten Hierarchie gehen Manager ohne Genehmigung der übergeordneten Führungsebene keine Risiken ein. Und ganz grundsätzlich hängen Menschen an Gewohntem und Bewährtem. Diesem risiko-aversen System fehlt die notwendige Energie für Innovation und Veränderung [KOTT14, Pos. 686].

Unternehmen in dieser Phase ihres Lebenszyklus zeigen drei wesentliche bewährte Methoden, wie in Management getriebenen Hierarchien Innovation und Veränderung umgesetzt werden:

- 1. Zeithorizont für die Planung ausdehnen**

Neben den jährlichen operativen Plänen werden mittel- und langfristige strategische Pläne erstellt. Das wird zum wesentlichen Inhalt der strategischen Planung.

- 2. Hierarchie und Management Prozesse ergänzen**

Abteilungen und zusätzliches Personal für strategische Planung oder Veränderungsmanagement werden eingerichtet, Arbeitsgruppen und Beziehungen über Hierarchiegrenzen hinweg etabliert.

- 3. Neue Fähigkeiten kaufen statt selbst zu entwickeln**

Unternehmen kaufen Firmen, die entweder das Portfolio, die Fähigkeiten oder die Geschwindigkeit haben, die sie selbst brauchen.

Diese 3 Praktiken werden häufig angewandt, auch mit großem Erfolg – zumindest in „*relatively still waters*“. Jede dieser oder ähnlicher Praktiken basiert auf der vom Management getriebenen Hierarchie, die für Stabilität, Zuverlässigkeit und Effizienz gestaltet wurde. Dieser Kern des Systems bestimmt seine Grenzen. Das sieht Kotter als das zentrale Problem, warum es diesen Unternehmen unter dem hohen Veränderungsdruck nicht gelingt, die notwendigen Veränderungen schnell genug zu entwickeln und vor allem umzusetzen [KOTT14, Pos. 704 ff].

Das ist eine wesentliche Ergänzung zur Erkenntnis 6 in Kapitel 7.1.1, dass die Unternehmen sich langsamer als ihr Umfeld verändern.

### 7.1.3 Dualer Arbeitsmodus erfolgreicher Unternehmen

Aus Kotters Weiterentwicklung seines eigenen Ansatzes in XLR8 kann mit kleinen Veränderungen ein „*dual operating mode*“ innerhalb einer Organisation, also ein **dualer Arbeitsmodus**, abgeleitet werden. Je nachdem ob sich die Beteiligten gerade im Arbeitsmodus *Hierarchie / Leisten* (effiziente und verlässliche Höchstleistung) befinden oder im Arbeitsmodus *Netzwerk / Innovieren* (kreative und innovative, umsetzbare Ideen und Lösungen entwickeln), ändern sich in der gleichen Organisation die Grundregeln der Zusammenarbeit.

Die fünf Grundprinzipien drücken wesentliche Aspekte anpassungsfähiger Unternehmen aus und entsprechen dem Paradigmenwechsel. Sie können helfen, die erforderliche Haltung besser zu verstehen und als Designprinzipien einer anpassungsfähigen Organisation verwendet werden.

Designprinzipien  
auf Basis Kotter

1. Viele Personen treiben wichtige Veränderungen, nicht nur die wenigen benannten üblichen Verdächtige“
2. „*Los geht's!*“ Haltung statt „*Muss sein*“
3. Aktionen mit Herz und Hirn, nicht nur Hirn
4. Viel mehr Leadership, nicht nur mehr Management
5. Eine untrennbare Partnerschaft zwischen Netzwerk und Hierarchie, nicht nur eine weiterentwickelte Hierarchie.

Insgesamt kann das **Basismodell einer anpassungsfähigen Organisation** für die weitere Arbeit in einer Grafik (Abb. 56) zusammengefasst werden.

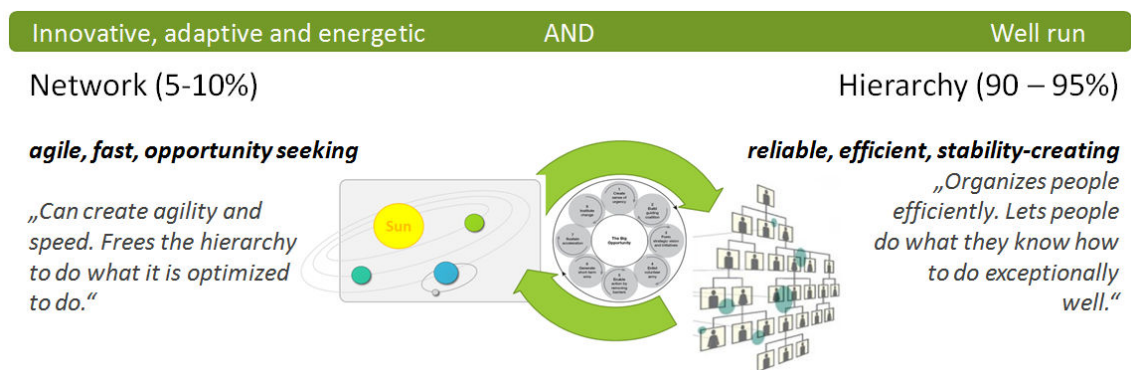


Abb. 56: Basismodell im dualen Arbeitsmodus für anpassungsfähige Organisationen (eigene Darstellung auf Basis von [KOTT14])

Auch andere Autoren sehen die Dualität, wie zum Beispiel De Smet in den „*keys to organizational agility*“ in 2015: „*Agility is the ability of an organization to renew itself, adapt, change quickly, and succeed in a rapidly changing, ambiguous, turbulent environment. Agility is not incompatible with stability – quite the contrary. **Agility requires stability for most companies.***“ [COLL15b, S. 1].

Allerdings wirft die Beteiligung der Mitarbeiter im Netzwerk Fragen auf. Laut Kotter werden etwa 5-10% der Belegschaft im Netzwerk gebraucht, um das *dual operating system* wirksam werden zu lassen. Dieser Erfahrungswert ist eine gute Annahme, muss aber in jedem einzelnen Unternehmen validiert und kalibriert werden.

Unterschiedliche Reaktionen kann die Aussage auslösen, dass Mitarbeiter aller Hierarchieebenen gebraucht werden (unter anderem [BOCK15; FINK15; NEUH15]). Das gelingt nur schlecht, wenn Unsicherheit besteht, wer und mit wieviel Zeit sich freiwillig am Netzwerk beteiligt, dessen Aktivitäten die Hierarchie nicht steuert.

Nach Schwemmler entsteht Frust „*vor allem dann, wenn eine große Zahl von Mitarbeitern sich trotz dringlicher Ansagen nicht zu bewegen scheint. Unverständnis wird mit Widerstand gleich gesetzt und Widerstand wird in diesem Zusammenhang eher als ein absichtsvolles „dagegen sein“ gedeutet.*“ [SCHW14b, S. 78f].

Strategieentwicklung, Strategieimplementierung und Veränderungsmanagement sind heute spezialisierte Disziplinen und werden mit oberen Führungsebenen und umfangreich ausgebildeten Experten in Verbindung gebracht. Das passt nicht zu der Forderung, dass alle Rollen und Ebenen gleichberechtigt im Netzwerk mitarbeiten, der Kreis der Teilnehmer also umfassend definiert ist. Praxisbeispiele belegen, dass Mitarbeiter generell dazu in der Lage sind, auch wenn sie aus den sogenannten „*blue collar*“ Disziplinen der Fertigung kommen. Das widerspricht Taylors prägnant formulierter Annahme aus Kap. 6.3, Zwei Beispiele sind in Anhang 4 kurz beschrieben. In einem davon erleben die Projektleiter für den Aufbau einer neuen Fertigung nach einigen Anlaufschwierigkeiten den gleichen Effekt wie McChrystal: in dem Moment, in dem die Fabrikarbeiter mit großen Freiheitsgraden selbst gestalten konnten, „*they thrived!*“ und übertrafen bis auf wenige zu erwartende Abstimmungsschwierigkeiten in der Startphase alle Erwartungen und Ziele [HARM16].

Diese Beispiele zeigen, dass im richtigen Rahmen und mit angemessener Unterstützung jeder Mitarbeiter sein Arbeitsumfeld betreffende Entscheidungen selbst treffen und im Team erfolgreich umsetzen kann.

Das bestätigt und präzisiert die Annahme F aus Kap. 6.1: Alle Mitarbeiter sind veränderungsfähig und können zur Hierarchie (effizient leisten) und zum Netzwerk (innovieren) beitragen.

Peter Kruse fordert entsprechend, dass „*in jedem Team und in jedem Netzwerk – im gesamten Unternehmen - <...> eine aktive und streitbare Balance zwischen Optimieren und Veränderern angestrebt werden*“ sollte [KRUS09, S. 122].

Eine Hürde ist zu klären: die Hierarchie – oder besser: die Manager und Teamleiter in der Hierarchie – kontrollieren die Ressourcen und müssen mit ihrer Organisation oder Team eine definierte Leistung erbringen. Praktiker bezweifeln, dass sie den Mitarbeitern den nötigen Freiraum geben, selbst zu entscheiden, ob und wieviel sie im Arbeitsmodus Netzwerk mitarbeiten möchten [WÖTZ17, Präsentationen zur Dissertation]. Generell ist die Frage, wie es Managern und Teamleitern – geübt und verantwortlich für Ergebnisse im Arbeitsmodus *Leisten* – gelingt, sich mit ihrer Organisation am Arbeitsmodus *Innovieren* zu beteiligen, diesen zu entwickeln oder zumindest andere nicht an der Beteiligung zu hindern. Oder was sie brauchen, um diese Möglichkeiten in ihrem Verantwortungsbereich zu entwickeln und zu nutzen.

#### **7.1.4 Studien zu Diagnostic OD**

Da erst Bushe und Marshak in einem Artikel in 2009 und dann im Sammelband 2014 die Vorgehensweise des klassischen Change Management als „*Diagnostic OD*“ bezeichnen, gibt es unter diesem Titel noch keine Studien. Allerdings gibt es einige Beraterfirmen, die über mehrere Jahre Studien aus unterschiedlichen Perspektiven zum Change Management erstellt haben. Sie zeigen die Schwerpunkte des Change Management über den Zeitverlauf und geben Einblick in die Fokuspunkte der verantwortlichen Executives.

Die häufigste Definition des Change Management befasst sich damit, wie Veränderungen in Organisationen „*bewusst konzipiert, strategisch gewollt und von Verantwortlichen (Change Agents) gestaltet werden sollen*“ [SCHM14, S. 214].

Die detaillierte Auswertung leistet im Rahmen dieser Arbeit keinen signifikanten Mehrwert. Eine sinnhafte Auswahl aus diesen Studien ist im Anhang 4 kurz beschrieben. Die wesentlichen relevanten Erkenntnisse sind im Folgenden zusammengefasst.



Anpassungsfähigkeit (in Abb. 57 unter dem Titel „*Changeability*“) kann nur dann entstehen, wenn die Beteiligten der Kompetenz anderer Organisationsmitglieder vertrauen: „*Entscheidungsleistungen Dritter (müssen) „blind“ akzeptiert und übernommen werden.*“ (Remer/Lux 2009: S. 71 aus [KYAW10, S. 34]). Sonst können Richtungsentscheidungen nicht durchgesetzt werden. In vielen Unternehmen fehlt allerdings das „*Vertrauen können*“ (dem Veränderer gegenüber) und das „*Vertrauen wollen*“ (der Menschen die von der Veränderung betroffen sind). Das drückt die zunehmende Frustration mit Veränderungsvorhaben aus und führt zu dem vielzitierten Ausdruck der „*Lehm(Lähm)schicht mittleres Management*“ [BOHN15, S. 50].

Vertrauen ist ein Element der Unternehmenskultur und wird als eine der drei zentralen Kulturelemente bei der Entwicklung der Perspektiven einer anpassungsfähigen Organisation in Kap. 8.3.3 näher untersucht.

In Bezug auf die Veränderungsfähigkeit einer Organisation lassen sich aus den Studien 2010, 2012 und 2015 einige wesentliche Erkenntnisse und Designkriterien für die Lösungsbearbeitung ableiten.

- Definition: Die Veränderungsfähigkeit einer Organisation (*changeability*) setzt sich aus Veränderungsmöglichkeit, Veränderungsbereitschaft und Veränderungskompetenz zusammen.
- Die Wirksamkeit der Veränderung und der Veränderer hängt vom Umfeld ab [BOHN15, S. 59]. Entsprechend wichtig ist die Gestaltung des Umfelds.
- Dieses Umfeld entspricht der „*DNA des Unternehmens mit seinen Zielen, Strukturen, <...>, seiner Kultur, seinen Werten, <...> auf die man sich mehr oder weniger unausgesprochen geeinigt hat*“ [BOHN15, S. 59]. Das bestätigt die Verwendung von Rüegg-Sturms Elementen Strategie – Struktur – Kultur und dem Verständnis der Aushandlungsprozesse der Akteure.
- Die Digitalisierung hebt Grenzen auf und erfordert eine Revolution der tradierten Art des Wirtschaftens und Arbeitens [BOHN15, S. 60]. Das entspricht der Annahme von Mirow, dass Wertschöpfung zukünftig mehr in flexiblen Hochleistungsnetzwerken gestaltet wird (Designkriterium Netzwerk auf Basis Kotter in Kap. 7.1.2) und führt zur Erkenntnis, dass
- die Intelligenz und Klugheit im Schwarm der „*Digital Natives*“ den top-down Ansatz obsolet machen [BOHN15, S. 60].

Ein Designkriterium ist also, „*bottom-up*“ zu gestalten. Das ist in der Netzwerkseite des Basismodells bereits angelegt, da gemäß der Forderung von Kotter die Teilnehmer im Netzwerk quer über alle Funktionen und Hierarchieebenen beitragen.

- Die Generation Y (und alle folgenden Generationen), also der Führungsnachwuchs, legt dabei wesentlich mehr Wert auf die Anerkennung in der horizontalen Ebene als auf die „*vermeintlicher Autoritäten*“ [BOHN15, S. 60]. Das entspricht dem Megatrend Individualisierung und führt zur Forderung „*Individualität erlauben und fördern*“.

Aguirre, von Post und Alpern stellen in einer Studie des Katzenbach Center 2013 fest, dass „*as an enabler of change, culture remains stubbornly underleveraged.*“ [AGUI13, S. 4]. Weiter werden von den Teilnehmern in den meisten Fällen Kommunikation und „*leadership alignment*“ aus den 8 Schritten von John Kotter besonders betont. Kultur kann demnach erst im letzten Schritt nach Kotter explizit angesprochen werden, wenn die neuen Verhaltensweisen und Prozesse sich etabliert haben und ihren Wert zeigen.

Als Konsequenz empfehlen Aguirre, von Post und Alpern einen holistischen Ansatz für Veränderungsvorhaben. Darin stehen neben den traditionellen Methoden auch Hebel, die unterstützende Kulturelemente ausbauen und negative Kulturelemente, die die Veränderung behindern könnten, reduzieren. Als Auswahl bieten sie fünf an:

- *Culture diagnostic*: Kultur verstehen, um sie wirksam zu nutzen.
- *The „critical few“ behaviors*: wenige, klare Ziele für Verhaltensänderung setzen und so Verwirrung über die Prioritäten vermeiden.
- *Employee pride and commitment*: übergeordnete Ziele definieren, an die die betroffenen Mitarbeiter glauben können.
- *Informal peer networks and motivators*: gleichgestellte Personen zusammen bringen weil deren Aussagen zu Vorteilen der Veränderung wirksamer für die Nachhaltigkeit der Verhaltensänderung sind als die Aufforderung von übergeordneten Führungskräften.
- *Storytelling*: Geschichten, die sich die Mitarbeiter im Unternehmen erzählen, nutzen um die Vorteile der Veränderung zu zeigen [AGUI13, S. 5].

Werden diese Erkenntnisse um die Megatrends zu *Digitalisierung* („*Social Business*“ / „*Social Media*“) und *Individualisierung* ergänzt, bieten sie einen guten Input für die Diagnostik.

### 7.1.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse zur Diagnostic OD

Aus der genaueren Untersuchung des Change Management in Anhang 4 wird deutlich, dass es eine umfangreiche Sammlung an Methoden und Ansätzen gibt, die in vielen Fällen validiert und gut beschrieben sind. Eine beispielhafte und von anderen Autoren gerne zitierte Sammlung ist das „*Change Handbook*“ von Holman, Debane und Cady [HOLM07]. Es geht in dieser Arbeit nicht darum, weitere Methoden oder neue Varianten der vorhandenen Methoden zu entwickeln, sondern den Rahmen und die Anwendung im Zeitalter der Digitalisierung zu beschreiben.

Die Erkenntnis aus Kap. 7.1.1, die Kotter schon zu Beginn seiner Arbeit in den 90er Jahren definiert hat, sind immer noch richtig und relevant – Veränderung braucht Zeit.

#### Annahme G

Veränderung braucht Zeit:

- Transformation ist ein Prozess, kein einzelnes Ereignis, der sich durch mehrere Etappen entwickelt,
- Dieser Prozess dauert Jahre und
- Abkürzungen durch das Auslassen einzelner Etappen funktionieren nie.

Zusätzliche Dramatik entsteht, wenn Veränderungsvorhaben – auf die gewohnte Art in und durch die Hierarchie umgesetzt – zu langsam zu spürbaren und nachhaltigen Ergebnissen führen. Auch wenn ein Vorhaben zum Erfolg erklärt wird, fallen die Mitarbeiter oft in ihr altes Verhalten zurück. Das ruiniert die Motivation für zukünftige Veränderungen: „*The consequences go beyond one **strategic** failure. In the wake of a failure that took their time, disrupted their other work, and created additional stress, people will become more skeptical and **change resistant** in the future.*“ [KOTT14, Pos. 1980].

Kotter klärt die beiden Punkte, zu denen es seiner Ansicht nach grundlegende Verwirrung gibt: die natürlichen Entwicklungsschritte einer Organisation in ihrem Lebenszyklus und die Natur von Leadership und Management.

Das aus nachweisbar existierenden und erfolgreichen Entwicklungszuständen im Lebenszyklus von Organisationen abgeleitete *dual operating system* kann mit kleineren Anpassungen als *Basismodell des dualen Arbeitsmodus* verwendet werden.

In dieses Basismodell können Leadership und Management zugeordnet werden. Dabei soll Abb. 57 ausdrücken, dass Leadership im Wesentlichen im Netzwerk benötigt und gelebt wird, aber auch in der Hierarchie sinnvoll ist und genutzt wird. Und dass Management hauptsächlich in der Hierarchie seine Wirkung entfaltet, aber auch zur effizienten Organisation der Aktivitäten im Netzwerk genutzt werden kann.

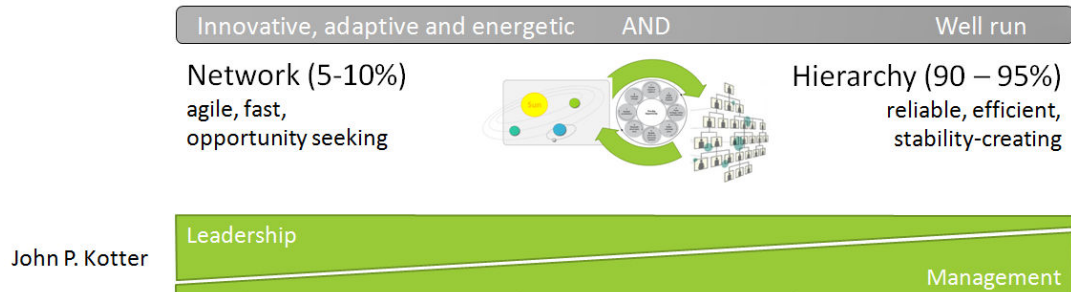


Abb. 57: Allokation von Leadership und Management nach John P. Kotter im Basismodell (eigene Darstellung unter Verwendung von [KOTT14])

Dan Rockwell formuliert diese Balance, wie in Abb. 58 dargestellt, sehr prägnant: *“Organizations swing between being over-managed and over-led. One creates the need for the other. Over-managed organizations have systems and processes with no passion. Over-led organizations have heart with instability and chaos.”* [ROCK16]. Dabei leisten beide einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens und werden beide benötigt. Diese Darstellung hilft, ein kernprägnanteres Verständnis zu Kotter's Unterscheidung zu bekommen.



Abb. 58: Zusammenspiel von Leader und Manager, im dualen Arbeitsmodus zugeordnet (eigene Darstellung auf Basis von [ROCK16]; Foto aus [ROCK16])

Rockwell stellt abschließend fest, wie seiner Ansicht nach Führungskräfte die Spannung zwischen “over-led” und “over-managed” navigieren können: „*Management without leadership becomes efficient stagnation. Leadership without management becomes inefficient chaos.*“ [ROCK16].

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird die Aussage „im Arbeitsmodus Netzwerk“ bzw. „im Arbeitsmodus Hierarchie“ gekürzt auf die Verwendung der beiden Verben *Innovieren* (Netzwerk) und *Leisten* (Hierarchie).

Entsprechend lassen sich wie in Abb. 59 gezeigt auch andere Fragmente aus früheren Kapiteln im Basismodell zuordnen: die Ebenen strategischer Entscheidungen und deren Umsetzung aus Kap. 4.1 sowie der Innovationsgrad von Strategien und der Umgang damit aus Kap. 4.3.

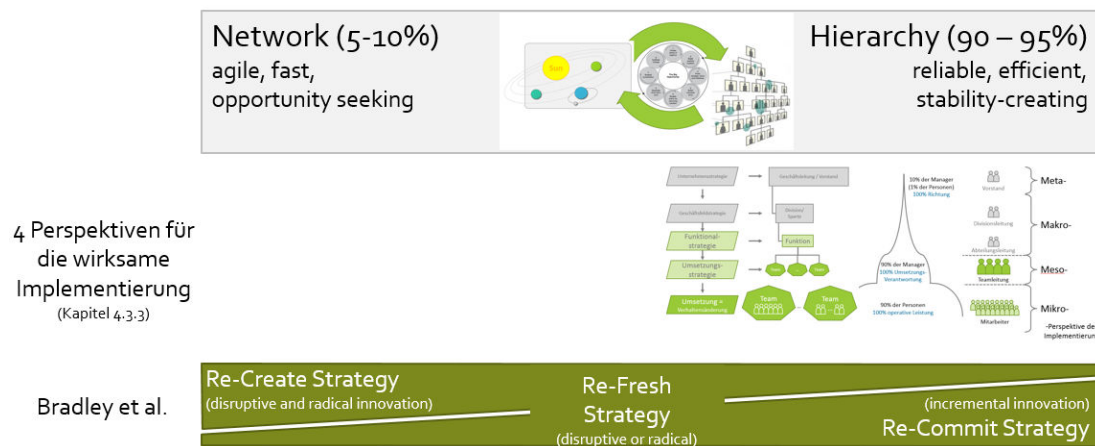


Abb. 59: Allokation der Perspektiven für die wirksame Implementierung und des Innovationsgrads von Strategien im Basismodell (eigene Darstellung)

Auch Kotter sieht einen Teil der Erneuerung („*deal with predictable adjustments, such as routing IT upgrades*“) in der Hierarchie. Er formuliert das als „*making incremental changes to further improve efficiency*“ [KOTT14, Pos. 227], was wiederum gut in das „*Re-Commit Strategy*“ von Bradley et al. und zu den inkrementellen Innovationen aus Kap. 4.3 passt.

Hervorzuheben ist dabei, dass die Ebenen der Strategien und die zugehörigen Perspektiven für die wirksame Implementierung aus Kap. 5.3 nur zur Hierarchie passen. Ein Großteil der Innovationen entsteht – zumindest bisher – in der Hierarchie und wird hier umgesetzt. Das sind, wie diskutiert, die inkrementellen Innovationen, die die grundlegenden Ziele der Stabilität und der Vorhersagbarkeit unterstützen.

Ob diese Verteilung auch für eine anpassungsfähige Organisation gilt, wäre noch zu untersuchen.

### 7.1.6 Umsetzung von Diagnostic OD als Projekt oder Programm

Umgesetzt werden Veränderungsvorhaben nach der *Diagnostic OD* als Projekt oder ein Portfolio von Projekten. Wie auch bei den Strategien scheitern diese Vorhaben aber sehr häufig, Kotter wird oben mit 70% zitiert. Babcock, Riley, Wagner und Gobran stellen in 2015 fest, dass *“many organizations are managing multiple programs running concurrently as part of more sweeping organization transformations”* und dass *„Various studies have suggested that as many as 60 percent to 70 percent of large-scale change programs fail to achieve their intended benefits.“* [BABC15, S. 4]. Sie empfehlen, die einzelnen Programme unter einem Journey Management zu koordinieren. Damit entsteht ein holistisches Bild des Lebenszyklus von Transformationen, unter dem als kleinste Einheit der Veränderung ein Projekt liegt. Der Lebenszyklus folgt den 3 Schritten Lewins, unterstützt durch Methoden des strategischen Managements, wie in Abb. 60 dargestellt.

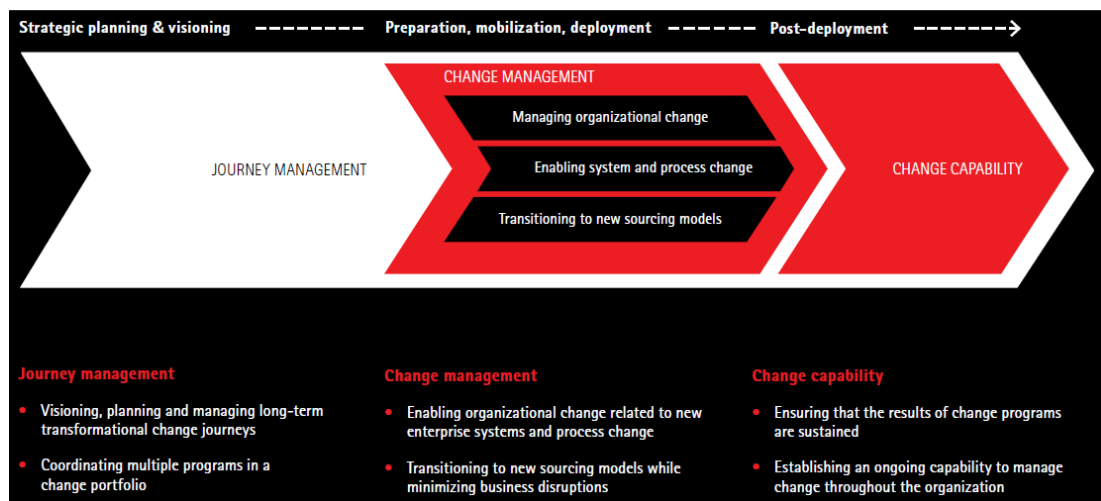


Abb. 60: *Lifecycle of Change* [BABC15, S. 5]

Deutlich wird in allen Quellen, dass die Veränderung für eine pyramidale Hierarchie beschrieben wird – also tendenziell im Arbeitsmodus *Leisten* etabliert ist. Es gibt Entscheider und Projekte, Programme oder eine Journey, die die Veränderung ausarbeiten und dann mit (in der Gestaltung nicht oder nur wenig beteiligten) Mitarbeitern umsetzen. Dem lassen sich die in Kap. 4.2.2 erarbeiteten Ebenen der Implementierung von Strategien zuordnen (Abb. 37 in Kapitel 5.2), was bereits im ersten Übersichtsbild zum ursprünglichen Lösungsansatz enthalten ist.

Das Problem beschreibt Markus Schwemmler 2014 so: *„Veränderungsmanagement heißt damit: „Wir“ müssen „Die“ bewegen. Man spricht „denen“ also damit die*

*Möglichkeit ab, sich ganz von selbst in irgendeine sinnvolle Richtung zu bewegen und sich selbst Sinn zu geben.*“ [SCHW14b, S. 78f].

Das ist ein klarer Widerspruch zur Selbstwahrnehmung der Menschen im Zeitalter der Individualisierung in Verbindung mit der in Kap. 6.5 angesprochenen, stetig sinkenden Bereitschaft, sich wie in einem feudalen System führen zu lassen. Es drückt die grundlegende Haltung aus, die immer noch von Taylor beeinflusst wird und auf ein bestimmtes Menschenbild (unbewusst) aufbaut, wie in Kap. 6.3 eingeführt.

Berichte über agile Organisationen, wie den in Kap. 6.4 ausgewählten Beispielen, enthalten solche Projekte des Change Management allenfalls als einzelne Praktiken. Das legt nahe, dass es auch in der Organisationsentwicklung bzw. dem Change Management einen Paradigmenwechsel geben muss.

Im *Diagnostic OD* wäre der nächste logische Schritt, weitere Ansätze für das Netzwerk oder den Arbeitsmodus Innovieren zu suchen, als Modell der Organisation zur Verfügung zu stellen und es „*einzuführen*“. So könnten neben den 8 Beschleunigern die „*building blocks of strategy*“ von Bradley et al. aus Kap. 4.3 hilfreich sein. Diese beziehen sich wesentlich auf die Entwicklung einer Strategie, auch wenn einer der Schritte („*evolve*“) deren Umsetzung darstellt. Das wäre dann noch näher zu untersuchen. Nach Vollmer gibt es allerdings keine Blaupause für die Gestaltung von Organisationen in dynamischen Märkten [VOLL16, 24:00 min].

Eine grundlegend andere Herangehensweise entsteht, wenn auch im Change Management oder in der Organisationsentwicklung der Paradigmenwechsel vollzogen wird. Seit einigen Jahren entwickelt sich passend dazu die Haltung der *Dialogic OD*, die oben bereits eingeführt wurde und als Alternative zur *Diagnostic OD* nachfolgend kurz erklärt wird.

## 7.2 Dialogic OD

„*Man kann ruhig dumm anfangen. Hauptsache, man lernt schnell dazu.*“

Bernd Schmid

(zitiert aus [SCHM14, S. 27])

Wie in Kap. 6.5 schon kurz angesprochen, beurteilt Edgar H. Schein die Unterscheidung von Bushe und Marshak als wesentlich und zukunftsorientiert: „*Perhaps most relevant of all is what Bushe and Marshak (2015) have identified in the last decade as “dialogic organization development,” as contrasted with “diagnostic organization*

development,” *in highlighting what leadership theorists like Heifetz (1994) also emphasize — that the complex problems of today are not technical ones that can be solved with specific tools. The best we can do is to find workable responses or what I am calling here “adaptive moves.”* [SCHE16, Pos. 156].

Schein bezieht sich damit auf ein Sammelwerk von Gervase R. Bushe und Robert J. Marshak aus 2015, in dem sie anhand eigener Beiträge und Artikeln von anerkannten Praktikern den aktuellen Stand zum “*Dialogic Organizational Development*” erklären. Dieses Teilgebiet der Organisationsentwicklung haben beide selbst mit ihrer Veröffentlichung 2009 benannt [BUSH09], wobei Bushe und Marshak betonen, dass dieser Teil der OD nicht neu ist, sondern nur neu benannt und damit diskutierbar wird: “*Importantly, as our brief revisiting of the early days of OD in the 1950s helps underscore, dialogic change ideas and methods were being used by practitioners long before we offered our conceptual understanding of how they had converged into a still evolving, new(er) form of OD (Coghlan, 2011). It is the conceptualization of a set of underlying premises and practices named “Dialogic OD” in combination that is “new,” more than the streams of ideas, theories, methods, and practices that contribute to it.*” [BUSH15, S. 2f]. Damit sprechen beide die zugrundeliegenden Annahmen an, zum Beispiel das Menschenbild, das dem Taylors diametral entgegensteht.

### 7.2.1 Kernprägnante Beschreibung von Dialogic OD

„*Vision without Execution is Hallucination.*“

Simon Sinek

(zitiert aus [COLL17])

Da es sich um ein sehr junges Forschungsgebiet handelt, das sich gerade emergent aus den Erfahrungen der Praktiker und begleitenden wissenschaftlichen Untersuchungen entwickelt, gibt es noch keine „*randscharfe*“ – also sich klar von anderen abgrenzende – Definition zu dem Begriff *Diagnostic Organizational Development*. Bushe und Marshak, Edgar Schein und andere Autoren beschreiben aber bereits „*kernprägnant*“ – also im Kern der Sache ein gemeinsames Verständnis entwickelnd – die Wesenszüge der Disziplin, zugrundeliegende Prinzipien und Vorgehensweisen (Begriffe nach [MINO12], zusammengefasst in Abb. 61).

Im Folgenden werden wesentliche Elemente der *Dialogic OD* zusammengefasst.



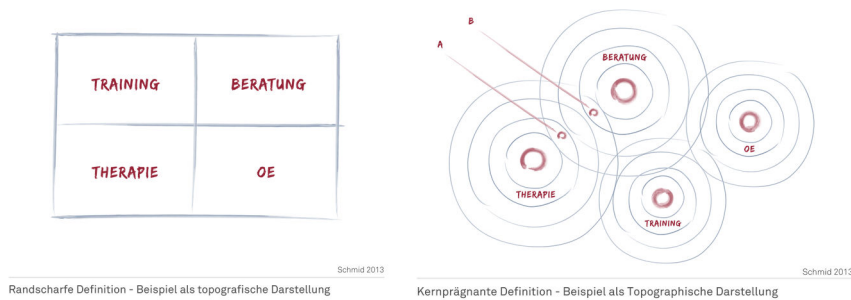


Abb. 61: Unterscheidung randscharfer und kernprägnanter Definitionen  
(nach [MINO12], Grafiken von <http://isb-w.eu>, download Februar 2016)

Edgar Schein schreibt weiter: *“This will involve new kinds of conversations of a more dialogic, open-ended variety. The emphasis on the concept of “moves” is important in this context because **it implies action without necessarily having a plan or solution in mind.**”* [SCHE16, Pos. 156]. Das drückt den Paradigmenwechsel am kürzesten aus und unterstreicht die fünfte Perspektive „Dialog“ des Lösungsansatzes. In der *Diagnostic OD* und pyramidalen Hierarchien in *achievement-orange* Organisationen, die mit der Maschinen-Metapher arbeiten, ist ein größeres Veränderungsvorhaben ohne Plan, Business Case und Entscheidung von Executives auf Basis eines Lösungsvorschlags kaum vorstellbar.

Frank Berrett beschreibt Organisationen aus Sicht der *Diagnostic OD* in seinem Beitrag als *“organizations are in perpetual motion, continually in the process of becoming, not as things made, but as processes in the making.”* [BUSH15, S. 4]. Passend zu den bisherigen Erkenntnissen zum notwendigen Paradigmenwechsel greift Ralph Stacey in seinem Beitrag einen zentralen Punkt im Verständnis der Manager an: *“Stacey directly challenges the dominant managerial discourse— the belief **that leaders can provide visions and plans that can be executed** — by describing how that narrative does not match people’s actual experience of the uncertain, surprising, sometimes predictable and sometimes not flow of organizational life, and is a provocative ground for building Dialogic OD processes.”* [BUSH15, S. 5].

Im deutschen Sprachraum entwickelten sich diese Praktiken, Einsichten und Konzepte aus der Familientherapie und Transaktionsanalyse seit über 35 Jahren unter dem Titel der systemischen Organisations- und Personalentwicklung. Bernd Schmid gibt dazu 2014 ein Sammelwerk heraus und schlägt damit *„einen Bogen von der systemintelligenten Personenqualifizierung über die personensensible Systemqualifizierung (Schmid/Fauser 1994a) zur konkreten Organisationsentwicklung (OE) und Kulturentwicklung (KE) in Organisationen.“* [SCHM14, S. 1].

Als Grundlage wird die Systemik genutzt, wobei *“fast alle Praktiker nur unter geistiger Verrenkung so denken”* können. Luhmanns Fokus auf die (Funktions-)Systeme, in denen Menschen Umwelt darstellen, passt hier nicht ohne Weiterentwicklung. Schmid stellt, wie in Kap. 5.3 bereits zitiert, fest: *„Es sind Ideen und Verantwortlichkeiten von Menschen, die Systeme als das fortschreiben, was sie sind oder eben verändern, neu denken, neu inszenieren.“* [SCHM14, S. 1]. Norbert Wiener und die Erkenntnis, dass die *„Wirklichkeit als die des Beobachters zu begreifen“* ist, passt dagegen sehr gut [SCHM14, S. 1].

Jaakko Johanssen fasst 2014 die systemischen Grundlagen, die für das Verständnis der systemischen OE oder *Dialogic OD* relevant sind, in Abb. 62 zusammen.

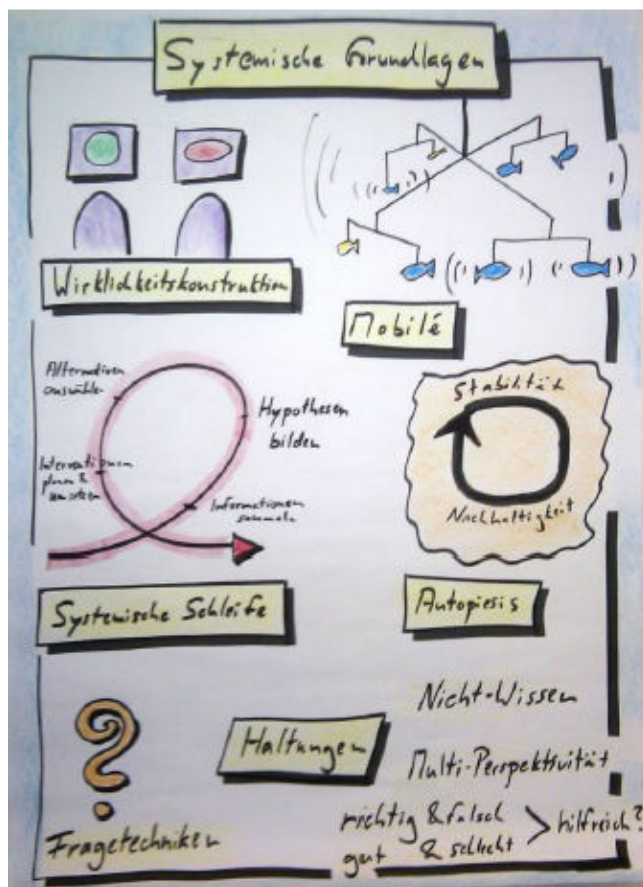


Abb. 62: Systemische Grundlagen [JOHA14]

Diese systemischen Grundlagen umfassen 6 Punkte. Die Zusammenfassung hat sich schon in mehreren Gruppen aus Managern und Mitarbeitern bewährt [WÖTZ17]:

- *Wirklichkeitskonstruktion*  
Jede Person hat ihre eigene Wirklichkeit, der Abgleich der Wirklichkeiten ist für die Gestaltung der Veränderung wichtig.

- *Systemische Schleife*  
Iterationen aus Hypothesen bilden – Alternative auswählen – Intervention durchführen – Reflexion sind ein zentrales Gestaltungselement.
- *Fragetechniken*  
Der Fokus liegt auf explorierenden Fragen statt viele Zahlen/Daten/Fakten zu erheben.
- *Mobilé Gedanke*  
Bewegt sich das Mobile ist relevant, wie sich die Teile zueinander bewegen, nicht unbedingt was der erste Auslöser der Bewegung war (das wäre diagnostisch).
- *Autopoiesis*  
Soziale Systeme bestehen aus Kommunikation und arbeiten in Autopoiesis.  
*„Das Unternehmen wird nur dann nachhaltig und sinnerfüllt überleben, wenn es alle Beziehungen zu den relevanten Umwelten auf ein ausgeglichenes Geben und Nehmen stellen kann.“* [SCHW14a, S. 101]
- *Haltungen*  
Nicht-Wissen ist eine Grundhaltung; Multi-Perspektivität fragt nicht nach richtig/falsch oder gut/schlecht, sondern ob ein Verhalten oder eine Intervention hilfreich ist und zum Gelingen beiträgt, siehe auch [SCHW14a].

Ergänzend ist zur Autopoiesis interessant, dass die Definition wieder aus unterschiedlichen Forschungsbereichen kommt und ihren Ursprung in der Systemtheorie hat. Der Neurobiologe Humberto Maturana prägt den Begriff und Niklas Luhmann überträgt ihn auf die Betrachtung sozialer Systeme. Demnach bestehen soziale Systeme nur aus Kommunikation und operieren in Autopoiesis. Das bedeutet, dass die Systeme sich in einem ständigen, nicht zielgerichteten autokatalytischen Prozess quasi aus sich selbst heraus erschaffen. Also produzieren und reproduzieren die Systeme sich selbst. [JOHA14].

Das Verständnis der Autopoiesis hilft bei der Lösungsgestaltung: ein Fokus liegt klar auf der Gestaltung der Kommunikation, was wieder sehr gut zur 5. Perspektive „Dialog“ passt.

Nach dem Organisationssoziologen Stefan Kühl *„kann den Unternehmen <...> (die) Systemtheorie gut tun, weil sie letztlich Organisationen sehr präzise beschreiben kann, unabhängig davon, was auf der Schauseite des jeweiligen Unternehmens propagiert wird oder wie das Organigramm aussieht.“* [WEIL17].

## 7.2.2 Abgrenzung von Diagnostic OD

Um die *Dialogic OD* abzugrenzen, definieren Bushe und Marshak zunächst die *Diagnostic OD*: „*Increasing organizational health was an explicit purpose in Beckhard’s early definition of OD (1969). Good diagnosis would uncover the ways in which any particular group or organization varied from the “healthy” ideal or was deficient in one way or another. Such diagnostic aspirations required ideal models of “healthy,” “effective,” “high performing,” or “world class” organizations to diagnose against.*” [BUSH15, S. 13]. Der Blick geht nach außen – im Vergleich zu anderen Organisationen – und es gibt wieder richtig und falsch. Das Ziel ist, die Organisation nach dem Vorbild der erfolgreichen Beispiele zu gestalten. Das versucht die *Diagnostic OD* auch heute „*through widespread interest in such things as discovering best practices, benchmarking against world-class organizations, collecting the “right” data, and continual searches for the singular cause of some problematic situation that can be fixed by applying analysis and expertise.*” [BUSH15, S. 13]. Interessant ist eine Beobachtung: “*there is also an implicit tendency to seek out experts who can supply tested solutions.*” [BUSH15, S. 13]. Demnach machen Berater mit solchen Modellen Geschäft. Das könnte zur Erhaltung der Situation trotz der geringen Erfolgsrate beitragen. Diese Vorgehensweise passt auch gut zur pyramidalen Hierarchie mit dem *achievement-orange* Paradigma der Maschine: Diagnose – Fehlerkorrektur – Erfolg. Allerdings gilt auch hier „*a fool with a tool is still a fool*“ (Autor unbekannt, aus [SCHW14b, S. 61]).

## 7.2.3 Dialogic OD als Prozess und Gespräch

Kevin Barge entwickelt die klassische, “*diagnostic co-inquiry*” Haltung weiter und beschreibt als Lösung, “*a model of four different **conversations** that take place between consultants and clients during Dialogic OD work: **co-missioning, co-design, co-reflection and co-action.** He looks at the value commitments of Dialogic OD practitioners and **how they shape patterns of communication**, as well as the political and other tensions that can arise in this form of consulting, providing advice on **how to cocreate conversations with others designed to foster learning.**” [BUSH15, S. 5]. Auch hier wird wieder die Wichtigkeit von Gespräch oder Dialog hergestellt.*

Ein wichtiges Element zum Gelingen beschreibt Patricia Shaw nach Meinung von Bushe und Marshak. Sie “*suggests that dialogic process consultants **offer clients***

*comfort with experiences of open-endedness, incompleteness, multiplicity of intentions, and goals— experiences managers think are the antithesis of well-run enterprises. She argues that this is a powerful form of leadership education because the capacity to live in an uncertain, complex world cannot be taught, modeled, or demonstrated, but only emerges in relationships that invite a profound shift in how we experience the world and ourselves.*” [BUSH15, S. 8]

Annahme H

Die Fähigkeit, in einer unsicheren, komplexen Welt zu leben kann nicht unterrichtet oder vorgelebt werden.

Diese Fähigkeit entsteht in Beziehungen und durch Kommunikation oder Dialoge, die das Potenzial haben, zu verändern, wie wir die Welt und uns selbst erleben. Entsprechend ist die Veränderung zu inszenieren.

Das ist ein gutes Beispiel für die Feststellung von Bushe und Marshak, dass die *Dialogic OD* keine neuen Methoden zur Verfügung stellt, bestätigt den Paradigmenwechsel und leistet einen Beitrag für die spätere Lösungsentwicklung.

In der emergenten Qualität passt *Dialogic OD* gut zu der Aussage von Grant und Nippa aus Kap. 4.2, dass die Formulierung einer Strategie ein emergenter Prozess ist, also spontan neue Eigenschaften oder Strukturen in einem System durch Beteiligung aller seiner Elemente bildet.

Möchte ein Unternehmen die Strategie emergent entwickeln, braucht es nach diesen Erkenntnissen eine anpassungsfähige Organisation, die sich selbst auch emergent entwickeln kann.

Beobachtungen ergeben, dass “*consistently successful OD practitioners have an underlying base of theory that allows them to mix and match different approaches and innovate in their approach to specific situations.*” [BUSH15, S. 15].

Die Haltung bei der Anwendung der Methoden (oben: „*conversations*“) in Verbindung mit viel Erfahrung und Reife („*consistently successful*“) macht demnach den Unterschied, nicht deren Auswahl. Die Methoden, die den Kern der *Diagnostic OD* bilden, werden in der *Dialogic OD* gerne genutzt – wenn auch mit einer anderen Haltung angewandt – sofern sie passen und hilfreich sind. Das passt wiederum zu *Wholeness* aus der *evolutionary teal* Haltung der 2. Ordnung von Laloux wie in Kap. 5.1 beschrieben.

Neben den heraus gearbeiteten Unterschieden gibt es viele Ähnlichkeiten von *Diagnostic OD* und *Dialogic OD*, die Bushe und Marshak schon 2009 in Abb. 63 zusammenfassen.

**Table 1.4** Similarities between Diagnostic and Dialogic Forms of OD

- Both have strong humanistic and democratic values
- Greater system awareness is encouraged and facilitated
- Consultants focus on process not content
- Capacity building and development of the system is encouraged

From Bushe and Marshak, 2009.

Abb. 63: Ähnlichkeiten zwischen *Diagnostic OD* und *Dialogic OD* nach Bushe und Marshak  
[BUSH15, S. 27]

Die erfolgreichsten Methoden sind im Change Handbuch [HOLM07] und anderen Büchern sehr gut erklärt. Wie bereits in Kap. 7.1.5 festgestellt geht es also nicht darum, diese Methoden weiter zu entwickeln, sondern es geht um die Absicht, das Menschenbild und die zugrunde liegenden Annahmen zu ändern, auf deren Basis die Methoden ausgesucht und angewandt werden.

Bushe und Marshak definieren 8 Punkte der Haltung hinter der *Dialogic OD* [BUSH15, S. 16ff], die die 6 Punkte von Johanssen spiegeln und noch weiter gehen:

1. *“Reality and relationships are socially constructed.*
2. *Organizations are meaning-making systems.*
3. *Language, broadly defined, matters.*
4. *Creating change requires **changing conversations**.*
5. *Structure participative inquiry and engagement to increase differentiation before seeking coherence.*
6. *Groups and organizations are **continuously self-organizing**.*
7. ***Transformational change is more emergent than planned.***  
*Transformation requires holding an intention while moving into the unknown. Attempts to plan and control are more obstacles to transformational change than resources. Instead, disrupting current patterns in a way that engages people in uncovering collective intentions and shared motivations is required.*
8. ***Consultants are a part of the process, not apart from the process.***  
*Their mere presence is part of the discursive narrative that influences the meaning making taking place.”*

Aus Punkt 6 lässt sich die Annahme D aus Kap. 3.3 weiter fassen. Das passt auch zur grundlegenden Arbeit von Lewin: „*the focus of change in Lewinian thinking was the small group, not the individual.*” [BUSH15, S. 12]:

Weiterentwickelte  
Annahme D

Menschen und Organisationen (verstanden als soziale Systeme) sind jederzeit anpassungsfähig.

Im ersten Lösungsansatz dieser Arbeit war eine Idee, die bekannten Change Management Praktiken um die Haltung und Methoden der systemischen Organisationsentwicklung (*Dialogic OD*) zu ergänzen. Dieser Lösungsansatz, wie in Kap. 5.2 festgestellt, reicht nicht, um das Problem nachhaltig zu lösen. Das liegt allerdings am *achievement-orange* Paradigma der pyramidalen Hierarchie und nicht an der Idee, die systemische OE oder Dialogic OD zu nutzen.

Das bestätigt erneut aus einer weiteren Perspektive, dass die bekannten Ansätze nicht ausreichen: es geht nicht um eine Ergänzung oder Verbesserung im Rahmen des bestehenden Paradigmas, sondern um die Veränderung des Paradigmas selbst.

#### 7.2.4 Kernprozesse der Dialogic OD

Weiter beschreiben Bushe und Marshak drei Kernprozesse der *Diagnostic OD*, die sehr hilfreich sind, um das neue Paradigma besser zu verstehen und das Lösungsdesign unterstützen ([BUSH15], Seitenzahlen sind bei den Zitaten angegeben):

1. ***A Disruption in the Ongoing Social Construction of Reality Is Stimulated or Engaged in a Way That Leads to a More Complex Reorganization*** (p. 19)

*Planned or unplanned, transformation is unlikely to take place without disruption in the current meaning-making processes.* (p. 20).

*Transformational change always involves disruption to the ongoing patterns of self-organizing.* (p. 20).

2. ***A Change to One or More Core Narratives Takes Place.*** (p. 21)

*Organizations change when new words enter their vocabularies, and when the meanings people attach to words and other “discursive phenomena” change (p.21).*

*The Dialogic Mindset assumes that transformational change is not possible without the emergence of new, socially-agreed-upon narratives that explain and support the new reality and possibilities, endorsed by those presently or historically in power and authority (p. 22).*

3. ***A Generative Image Is Introduced or Surfaces That Provides New and Compelling Alternatives for Thinking and Acting*** (p. 23)

*A generative image is a combination of words, pictures, or other symbolic media that provide new ways of thinking about social and organizational reality. (p. 23).*

Der Haltungswechsel von *Diagnostic OD* zu *Dialogic OD* lässt sich grob mit der Entwicklung von „orange“ zu „teal“ aus den Entwicklungsstufen nach Laloux beschreiben. Die *Dialogic OD* arbeitet kurzzyklisch iterativ, betrachtet diejenigen, die ihr System verändern zunächst als eine Gemeinschaft und legt den Fokus auf die Kultur, ausgedrückt in den genutzten systemischen Grundlagen (*Social construction of reality, Core Narratives, Generative Image, ...*). Insofern passt sie sehr gut zur Gestaltung und Pflege einer anpassungsfähigen Organisation. Dazu passt auch die „*so-wohl – als auch*“ Haltung der 2. Ordnung, die bisher nur *teal* entwickelt hat.

Schein beschreibt 2016 die dazu passende Weiterentwicklung der Haltung derer, die den Executives und ihren Organisationen bei der Veränderung helfen. Er definiert die neue Haltung als „*adaptive moves*“ wie in Kap. 6.5 eingeführt, und beschreibt sie anhand von Anekdoten aus seinem reichen Erfahrungsschatz. "*Getting the right people into the room and having a **dialogic exploration** of the complex mess may be the best model of the future of **effective helping**.*" [SCHE16, S. 22]. Er konzentriert sich auf den echten Dialog zwischen den Beteiligten und auf Improvisation statt vorgefertigter Skripte und Checklisten (*Diagnostic OD*). Das bestätigt erneut die Ergänzung der 5. Perspektive einer anpassungsfähigen Organisation: Dialog. Seiner Ansicht nach ist diese Haltung, die er als „*Humble Consulting*“ bezeichnet, aber nicht exklusiv für die Berater geeignet. Vielmehr werden Führungskräfte diese Haltung und Fähigkeiten brauchen, da sie immer mehr in die Rolle kommen, ihre Mitarbeitern so zu helfen [SCHE16, S. 25f].



Das entspricht wiederum der unterstützenden Rolle einer Führungskraft in der auf den Kopf gestellten Pyramide und wird helfen, den Paradigmenwechsel der Perspektive „*Leadership*“ zu begreifen. Kap. 8 greift diese Punkte wieder auf.

### 7.2.5 Umsetzung als Agile Organisationsentwicklung

*"Once we humbly accept the reality of the problem's complexity and instability, we can give ourselves permission just to focus on what to do next and not worry about all the future next moves that might be down the road."*

Edgar Schein

(zitiert aus [SCHE16, S. 24f])

Diese Aussage von Ed Schein fasst in einem Satz den Paradigmenwechsel in der Planung und Steuerung von Problemlösungen in disruptiven Situationen zusammen. In vielen Quellen wird dafür die Anwendung der Prinzipien aus der agilen Software Entwicklung auf die gesamte Organisation gefordert. Das soll dann der Organisation erlauben, sich schnell zu verändern.

Rigby, Sutherland und Takeuchi reflektieren 2016 die Erfolge der agilen Methoden zur Innovation. Sie beschreiben, wie agile Methoden in allen Disziplinen und Ebenen in Unternehmen angewandt werden können. Sie stellen zusammen, wo Agil funktioniert und wo nicht, wie in Abb. 64 dargestellt, und vergleichen wesentliche agile Methoden, wie in Tab. 12 in Anhang 5 ergänzt.

Diese beiden Spalten lassen sich fast unverändert den beiden Arbeitsmodi zuordnen wie sie im Anhang 4 erarbeitet und in Kapitel 7.1.3 kurz dargestellt wurden. Dabei passen die Rahmenbedingungen für Agil zu *Innovieren*. Denning stimmt der Nutzung von Agil zu, kritisiert aber die Beschreibung von Rigby, Sutherland und Takeuchi als zu methodenlastig: *„Agile isn't just a methodology to be implemented within the existing management framework. Agile is a dramatically different framework for management itself. In the community of Agile practitioners, which now numbers in hundreds of thousands, Agile begins with a different view of the goal of the organization.“* [DENN16].

Weiter schreibt Denning, dass *„Agile is the antidote to shareholder value. Agile aligns with Peter Drucker's 1954 foundational insight: “The only valid purpose of a firm is to create a customer.” It is the management basis for the emerging Creative Economy.“* [DENN16].

Die Haltung des agilen Arbeitens passt also nicht zu einer *achievement-orange* Organisation, in der es jetzt eingesetzt werden soll. Das grundlegende Paradigma der Organisation muss sich dafür auf Dauer ändern.

### The Right Conditions for Agile

CONDITIONS	FAVORABLE	UNFAVORABLE
<b>Market Environment</b>	Customer preferences and solution options change frequently.	Market conditions are stable and predictable.
<b>Customer Involvement</b>	Close collaboration and rapid feedback are feasible. Customers know better what they want as the process progresses.	Requirements are clear at the outset and will remain stable. Customers are unavailable for constant collaboration.
<b>Innovation Type</b>	Problems are complex, solutions are unknown, and the scope isn't clearly defined. Product specifications may change. Creative breakthroughs and time to market are important. Cross-functional collaboration is vital.	Similar work has been done before, and innovators believe the solutions are clear. Detailed specifications and work plans can be forecast with confidence and should be adhered to. Problems can be solved sequentially in functional silos.
<b>Modularity of Work</b>	Incremental developments have value, and customers can use them. Work can be broken into parts and conducted in rapid, iterative cycles. Late changes are manageable.	Customers cannot start testing parts of the product until everything is complete. Late changes are expensive or impossible.
<b>Impact of Interim Mistakes</b>	They provide valuable learning.	They may be catastrophic.

SOURCE BAIN & COMPANY  
FROM "EMBRACING AGILE," MAY 2016

© HBR.ORG

Abb. 64: Right conditions for Agile [RIGB16, S. 9]

Die Haltung der *Dialogic OD* mit der inhärenten iterativen Vorgehensweise und den kurzzyklischen Analysen nach jeder Intervention sind in ihrem Grundgefüge den Prinzipien der agilen Vorgehensweise sehr ähnlich und lassen sich sehr gut kombinieren. Abb. 65 stellt dazu die Designspirale oder systemische Schleife aus der *Dialogic OD* [SCHM08b, Grafik 2016 aktualisiert] dem Prinzip einer agilen Organisationsentwicklung gegenüber. Johannsen hat das Prinzip 2014 in einem Bild zusammengefasst [JOHA14]. Anhand des Bildes verstehen Führungskräfte und Mitarbeiter sehr schnell, wie eine „*agile Organisationsentwicklung*“ gestaltet werden kann. Die größten Schwierigkeiten bereitet dabei den Führungskräften die Regel, dass das Team in einem Sprint nicht gestört werden darf, auch dann nicht, wenn sich außerhalb des Teams neue Erkenntnisse ergeben haben [WÖTZ17].

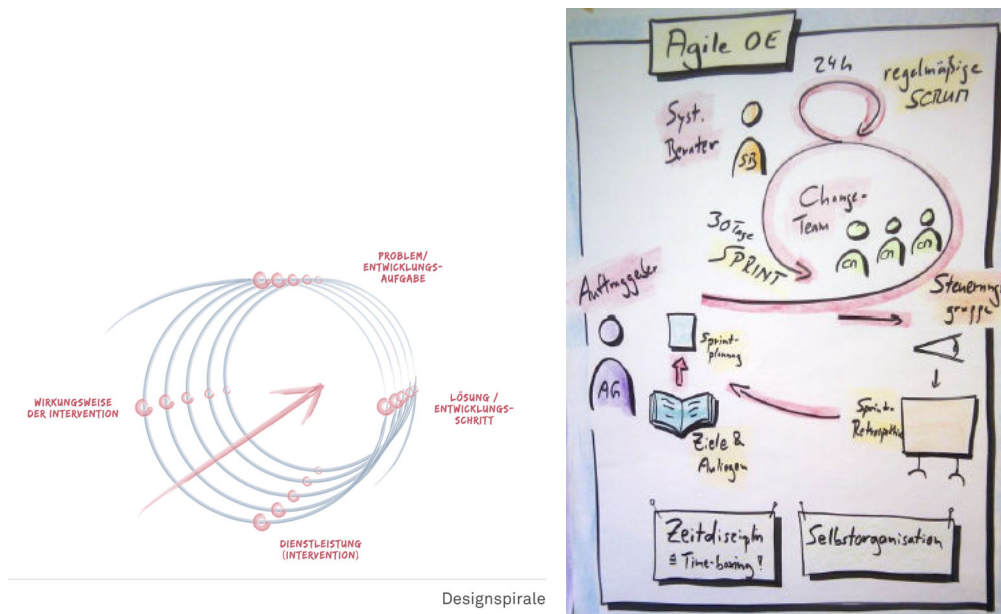


Abb. 65: Prinzip der Designspirale aus der Dialogic OD [SCHM08b] und schematische Darstellung zur Organisationsentwicklung nach den Prinzipien der agilen Entwicklung [JOHA14]

Brandes et al beschreiben die Anwendung von „Agile, Scrum, Design Thinking & Co.“ auf die Gestaltung und Führung von Organisationen 2014 unter dem Titel „Management Y“ [BRAN14] und bieten darin eine sehr gute Zusammenfassung der Prinzipien für die allgemeine Anwendung in Unternehmen. Sie verfolgen vier Erfolgsfaktoren [BRAN14, S. 44]:

- Kunden verstehen
- Menschen begeistern
- Liefern was gebraucht wird
- Organisationen gemeinsam beleben

Das passende Prinzip aus dem „Agilen Manifest“ 2001 drückt die gleiche Haltung wie die *Dialogic OD* aus und entspricht dem Paradigma, das in Kap. 6.4 erarbeitet wurde: „Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support what they need, and trust them to get the job done.“ [FOWL01, S. 7].

Die kleinste Einheit ist also weiterhin ein Projekt. Viele Methoden aus gutem Projektmanagement sind nach wie vor von großem Nutzen, wie zum Beispiel Stakeholder Management [JOHA14]. Andere Elemente wie ein detaillierter Projektplan passen nicht zu dieser iterativen Vorgehensweise: „the team creates a simple road map and plans in detail only those activities that won't change before execution“ [RIGB16, S. 5].

Also wiederholt sich hier, dass ausgewählte Methoden weiter verwendet werden, aber die Haltung und damit die Art der Umsetzung einem anderen Paradigma folgen.

### 7.3 Fazit zur Veränderung von Organisationen

„*Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.*“  
(Paul Watzlawick)

Generell sind Arbeiten zum Change Management, wie Studien oder Handbücher mit Methoden und Praktiken, eine mögliche Quelle hilfreicher Vorgehensweisen, um die Anpassungsfähigkeit von Organisationen zu entwickeln. Die Auswertung von Anhang 4: Change Management Studien, zeigt, dass es nicht den einen Gewinner im Sinne der Change Management Methoden gibt. Weder Kotter noch andere Autoren konnten sich mit ihren Modellen breit durchsetzen. 47% der Befragten nutzen kein spezielles Modell, sondern gestalten ihre Systematik selbst aus vielen verschiedenen Quellen [KYAW10, S. 87]. Das ist im Sinne der anpassungsfähigen Organisation auch sinnvoll, die ja nicht einen einzelnen Veränderungsprozess durchlebt, sondern kontinuierlich die eigene Art zu arbeiten verändert.

Das wurde in den Unternehmen, zum Beispiel unter dem Titel des KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) oder der lernenden Organisation, immer wieder versucht und mit viel Mühe und Anstrengung von engagierten Treibern am Leben erhalten ([WEIL17], [WÖTZ17]). Mit dem Paradigmenwechsel hin zur emergenten Vorgehensweise und Co-Creation könnten sich wesentliche Hindernisse auflösen.

#### Annahme I

Die Einzigartigkeit jeder anpassungsfähigen Organisation und ihrer aktuellen Situation erfordert den individuellen Einsatz von Vorgehensweisen, Modellen und Methoden.

Ein starres Vorgehensmodell ist nicht zielführend.

Poppenborg beschreibt 2012 den Unterschied zwischen einer Methode und einem Werkzeug sehr prägnant: „*Eine **Methode** besteht aus gespeichertem Wissen und ist überraschungsignorant. Sie setzt eine hohe Übereinstimmung zwischen den vorliegenden Problemeigenschaften und den in der Methode getroffenen Annahmen voraus. Methoden basieren nämlich auf vergangener Problemlösung. Solche Bedingungen herrschen allerdings **nur in wiederkehrenden, überraschungsfreien Prozessen und Arbeitsumfeldern. Systeme geringer Komplexität also - tote Systeme.***“

*Werkzeuge hingegen sind Denkhilfen. Sie funktionieren nie alleine, sondern nur zusammen mit einem Geübten der eine neue Idee hat. Die **Voraussetzung für den wirksamen Einsatz von Werkzeugen ist also das Vorhandensein von jemandem mit Übung, die zum Problem passt.** Solche Menschen erahnen bei der Konfrontation mit einem Problem Lösungsansätze. Werkzeuge passen gut in die **komplexe Welt.**“*  
[POPP12].

So gesehen hat die *Diagnostic OD* wesentlich viele hilfreiche Methoden hervor gebracht. Die Auswahl an Methoden und Werkzeugen ist viel umfassender geworden – und damit auch flexibler. Zu jeder Zeit gibt es Interne und Externe, die als Köenner diese Methoden zum Problem passend auswählen und einsetzen können. Der Fokus der *Diagnostic OD* nach Außen im Vergleich mit anderen Unternehmen und die Nutzung von erfolgreichen Beispielen limitiert allerdings die Kreativität. So sind unter diesem Paradigma Methoden tatsächlich wesentlich für **wiederkehrende, überraschungsfreie Prozesse** und Arbeitsumfelder geeignet – und passen damit in den Arbeitsmodus des *Leistens*. Offensichtlich hat aber mindestens ein Unternehmen diesen Pfad nicht eingeschlagen, sonst wäre das erfolgreiche Beispiel gar nicht entstanden.

Dotlich, Cairo und Cowan unterscheiden passend dazu unter dem Titel des „*Unfinished Leader*“ komplizierte und komplexe Fragestellungen aus der Perspektive der verantwortlichen Führungskräfte. Es besteht genereller Konsens, dass diese eine wesentliche Kraft in der Veränderung sind.

*“We highlight the natural human drives for **control, consistency, and closure**, for which most leaders have been rewarded over a lifetime.*

- *They love to solve puzzles: there is one correct solution.*
- *Adaptability is needed, when the one correct solution is missing: a paradox has many ways to handle it and **solutions evolve by collaboration over time.***
- *Leaders need to also **give away control** to others, to **tolerate inconsistency**, and to **accept a lack of closure** .” [DOTL14, Pos. 394ff]*

Das passt wieder zum dualen Arbeitsmodus: auf der Seite der effizienten und verlässlichen Lieferung – *Leisten* – werden komplizierte Probleme – Puzzle – gelöst. Es gibt eine richtige Lösung und die Methoden und Haltung der *Diagnostic OD* sind entsprechend ausgerichtet. Dabei ist ein Puzzle mit 25.000 Teilen kompliziert, auch wenn es sehr aufwändig und zeitraubend ist, dieses Puzzle zu lösen. Ist die eine richtige Lösung erreicht, ist die Organisation fertig.

Diese Haltung passt nicht zu *Innovieren* oder paradoxen Problemen. Hier gibt es keine richtige Lösung, sondern schrittweises Herantasten an eine von verschiedenen möglichen, wirksamen Lösungen. Hier müssen die Methoden und Haltung der OD diese Offenheit und iterative Vorgehensweise unterstützen. Dabei ist es von großem Vorteil, einen Köhner dabei zu haben, der bei „*der Konfrontation mit einem Problem Lösungsansätze*“ erahnt. Hier passt die Haltung der *Dialogic OD* besser. Beide ergänzen sich gut, sofern sie für die jeweils passenden Probleme angewandt werden. Eine anpassungsfähige Organisation braucht die Balance zwischen effizient leisten (also nachhaltig Geld verdienen) und sich erneuern zu können. Bisher wurden drei sehr unterschiedliche Themen im Basismodell zu den beiden Arbeitsmodi einsortiert. Das war ohne Änderungen möglich, was eine erste Bestätigung für die Robustheit des Basismodells ist. Auch Paradoxon und Puzzle können dem *Innovieren* bzw. dem *Leisten* zugeordnet werden. Das bestätigt den entwickelten duale Arbeitsmodus als gutes Basismodell.

Wie in Kap. 6.4 erarbeitet, sind interessanterweise die Unternehmen besonders erfolgreich, die in volatilen Rahmenbedingungen agieren mit

- sich selbst steuernden Teams,
- netzwerkhafter Wertschöpfung und
- einem Fokus auf der Leistung für die Kunden statt auf dem Kampf gegen die Wettbewerber.

Eine wesentliche Herausforderung für die Führungskräfte ist der Paradigmenwechsel auch im Change Management/*Diagnostic OD*, weg von Analyse und Implementierungsprojekten hin zu fortlaufender Gestaltung und *co-creation*; vorhandene Methoden werden in beidem genutzt, aber nur mit dem Haltungswechsel zur *Dialogic OD* entsteht die Geschwindigkeit, die zu den Entwicklungen im Markt passen.

Für die fünfte Perspektive der anpassungsfähigen Organisation, den Dialog, passt die *Dialogic OD* mit ihrem holistischen Ansatz besonders gut. Sie entspricht als emergenter Prozess auch der Forderung in der Strategie nach Grant und Nippa. Dazu passt die Organisation von *Dialogic OD* als iterativer Prozess, auch unter Nutzung der agilen Prinzipien.

Für die Lösung bedeutet das, eine Balance zwischen Netzwerk und Hierarchie – oder besser: *Innovieren* und verlässliche *Leistung* erbringen – zu finden. Die fünf Perspektiven haben sich alle bewährt und lassen sich in Abb. 66 zusammen fassen.

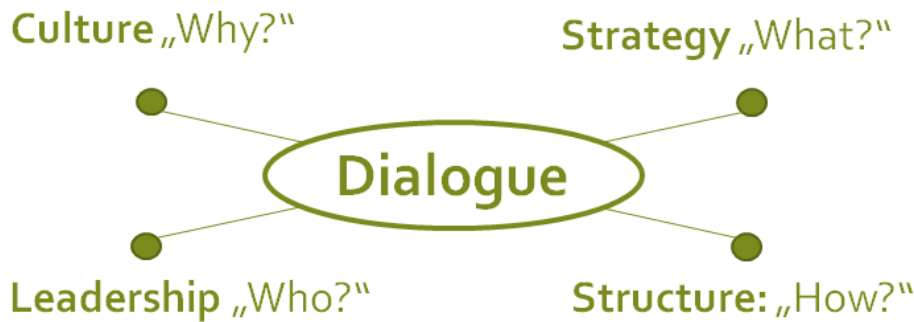


Abb. 66: Fünf Perspektiven einer anpassungsfähigen Organisation (eigene Darstellung)

## 8 Die anpassungsfähige Organisation

*“The best way to predict the future is to create it.”*

Peter Drucker

Zur Beantwortung der Forschungsfrage aus Kap. 1 schlagen die letzten sechs Kapitel den Bogen von der Entwicklung des Umfelds von Profitunternehmen mit den globalen Megatrends (Kap. 2), der Definition der Beteiligten und wesentlicher Begriffe über die Erarbeitung der Notwendigkeit eines grundlegenden Paradigmenwechsels bis zu einem Kaleidoskop hilfreicher Erkenntnisse aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen (Kap. 6). Aus der Untersuchung der Methoden und Werkzeuge im Veränderungsmanagement, der Disziplin zur Implementierung strategischer Entscheidungen, steht das Basismodell des dualen Arbeitsmodus zur Verfügung. Der weit verbreiteten *Diagnostic OD* wird die neu beschriebene *Dialogic OD* gegenübergestellt (Kap. 7). Die Forschungsfrage entwickelt sich weiter und Annahmen, Erkenntnisse und Designprinzipien werden formuliert und weiter entwickelt. So folgt die Arbeit dem emergenten Charakter dieses Zeitalters und spiegelt in ihrem Aufbau den iterativen Entwicklungsweg zu den Erkenntnissen.

Die zu lösende Forschungsfrage ist nach Dotlich, Cairo und Cowan kein Puzzle mit einer eindeutig besten Lösung. Vielmehr handelt es sich um ein Paradox, dessen Ergebnis sich durch Interaktion über die Zeit entwickelt [DOTL14, S. Pos. 545ff]. Über Paradoxien sagte der Mathematiker Roger Penrose *„Paradoxien empfinde ich als ausgesprochen reizvoll. Sie sehen so etwas und versuchen zu verstehen, wie um Himmels Willen könnte das einen Sinn ergeben?! Selbst das ist paradox: Ich habe viel für Paradoxien übrig, und gleichzeitig will ich sie aus der Welt schaffen!“*.

Für dieses Kapitel verdichtet sich über die sieben Kapitel die Erwartungshaltung einer Lösung. Das passt sehr gut zur *Diagnostic OD* und würde bedeuten, eine neue



„*good practice*“ zu beschreiben. Diese könnte dann eingeführt werden und stellt eine puzzleartige Lösung mit einer richtigen Lösung im Sinne einer pyramidalen Hierarchie dar.

Auf Basis des *evolutionary purpose* im Sinne der Zielorganisation nach dem Paradigmenwechsel formuliert, geht es darum, das Potenzial der eigenen Organisation bestmöglich zu entwickeln. Über die Zeit und im Zusammenspiel mit den schnellen und oft überraschenden Veränderungen im Markt ist diese bestmögliche Version der eigenen Organisation nicht eindeutig im Voraus definierbar. Sie entwickelt sich über die Zeit durch Interaktion und ist damit ein Paradox. Das Zitat von Judy Garland „*Sei du selbst: Sei eine erstklassige Ausgabe deiner Selbst statt eine zweitklassige von jemand anderem*“ (aus <http://zitate.net/judy-garland-zitate>, geprüft am 10.03.2017) gilt sowohl für jede Person als auch für das System. Die diagnostische Vorgehensweise passt nicht zu einem Paradox gemäß dem neuen Paradigma.

Daher wird gar nicht erst versucht, eine solche Lösung zu erarbeiten. Das zu lösende Paradox ist mit Landkarten, Begriffen und einem Basismodell inzwischen gut beschrieben. In diesem Kapitel wird für jede einzelne der fünf Perspektiven eine kernprägnante Beschreibung, wie in Kap. 7.2.1 eingeführt, erarbeitet und mit aktuellen Einsichten ergänzt. Diese sollen den Entscheidern und Gestaltern als Inspiration und Orientierung dienen, sich gemäß Annahme I aus Kap. 7.3 in ihrer eigenen Art mit dem Paradox ihrer Organisation auseinander zu setzen. Dabei ist nicht nur der Prozess zur Entwicklung der Organisation individuell. Nach von Mutius „*geht es nicht darum, Missionaren und Maschinenschwärmern nachzueifern, sondern einen eigenen Ansatz <...> zu verfolgen*“ [HORN16]. Er bezieht das auf die Kultur, es passt ebenso auf alle anderen Perspektiven.

Die Auswahl der Themen aus den über 700 für diese Arbeit gesichteten Quellen erfolgt auf Basis der Auswertung von vielen Projekten über rund 20 Jahre [WÖTZ17]. Diese wurden durch vielfältige Dialoge mit unterschiedlichen Zielgruppen auf Basis der Präsentation der Erkenntnisse aus dieser Dissertation [WÖTZ17] zu praxistauglichen und verständlichen Startpunkten verdichtet. Entsprechend ist dieses Kapitel wieder als Kaleidoskop verschiedener Sichten auf die einzelnen Perspektiven gestaltet, die sich derzeit entwickeln.

Eine eindeutig „*richtige*“ Sicht hat sich dabei bisher nicht herausgebildet. Aufgrund des dynamischen Charakters dieser Zeit ist das auch nicht zu erwarten.



## 8.1 Iteration der Perspektiven

Eine Rückschau auf das in Kap. 4 in Abb. 22 eingeführte und wesentlich für die Formulierung der Perspektiven verwendete St. Galler Management Modell verdeutlicht noch einmal die Ausmaße des Paradigmenwechsels.

In den vorangestellten Kapiteln sind wesentliche Veränderungen des gelb markierten Umfelds vor allem durch die Megatrends beschrieben worden. Der Paradigmenwechsel im Unternehmen betrifft den gesamten grün dargestellten Innenteil. Bürkner, Chin und Dayal sind überzeugt, dass „*a restructuring of the business portfolio, the organizational setup, the processes, the leadership team, and ultimately the culture should be seen as normal and necessary for any company.*“ [BÜRK15].

Andreas Harting bezieht das auf die digitale Transformation und sieht diejenigen als Gewinner, „*die Paradigmenwechsel im eigenen Unternehmen als Standard etablieren und immer wieder neue Geschäftsmodelle erschaffen*“ [HART15a]. Das wird, wie in Kap. 2.4 heraus gearbeitet, der neue Normalzustand. So sieht das auch Scott Anthony, wie in Kap. 7.1 zitiert: „*Constant Transformation is the New Normal*“ [ANTH09]

In Kap. 6.5 wurden Strategie, Struktur und Kultur als Perspektiven einer anpassungsfähigen Organisation direkt übernommen. Die Struktur verändert sich weg von einer pyramidalen Hierarchie zu einem sich laufend neu konfigurierenden Wertschöpfungsnetzwerk. Daher wirkt sich der Perspektivenwechsel fundamental auf die Managementprozesse aus. Das beeinflusst gleichermaßen die Geschäftsprozesse, vor allem wenn disruptive Innovationen mit neuen Geschäftsmodellen dazu kommen. Daher wurde Leadership als vierte Perspektive ergänzt.

Als verbindendes Element wurde der Dialog etabliert.

Ganz allgemein müssen dann passend dazu alle Unterstützungsprozesse überprüft und angepasst werden. Im Kontext dieser Arbeit mit einem Fokus auf die Digitalisierung ist hier vor allem die Informationsverarbeitung als Befähiger aller Abwicklungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse relevant.

Mit dem Trend der *Individualisierung*, der in Kap. 2.3 ausgewählt wurde, liegt ein weiterer Fokus auf den HR Prozessen, insbesondere dem Performance Management. Die Art wie Ziele definiert und die Zielerreichung gemessen werden, ist auch Teil der Definition einer anpassungsfähigen Organisation. Dagmar Wötzel entwickelt 2014 die Ergebnisse der Studie „*Cracking the matrix code*“ der Hay Group aus

2009 als Designkriterien für eine elastische Organisation weiter. In diesem speziellen Fall legen Organisationen, die nur mit einer Matrixorganisation die Komplexität ihrer Geschäftstätigkeit meistern können, in ihrer Kultur und im Verhalten der Beteiligten den Fokus auf das Funktionieren des Ganzen im Vergleich zur Optimierung des eigenen Geschäfts (aus Tab. 3 in Kap. 5.3 nach [WÖTZ14, S. 225], basierend auf [HAY 09, S. 8]).

Damit müssen für die kernprägnante Beschreibung einer anpassungsfähigen Organisation die Perspektiven um zwei Punkte ergänzt werden. Es sind jetzt sieben Perspektiven, die Abb. 68 darstellt.

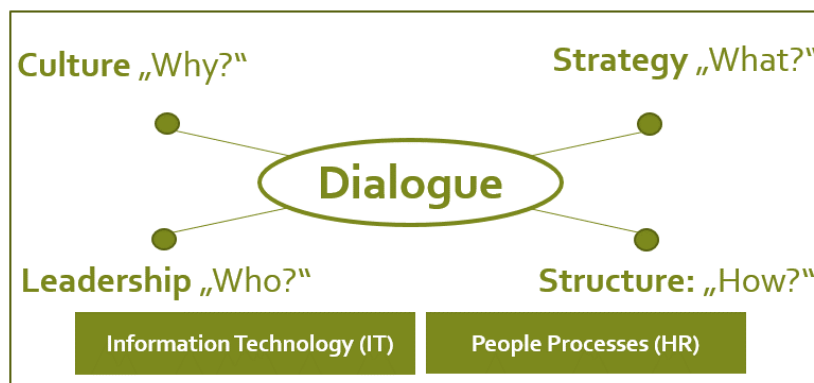


Abb. 67: Sieben Perspektiven einer anpassungsfähigen Organisation (eigene Darstellung)

Eine angemessen anpassungsfähige Organisation als langfristigen Wettbewerbsvorteil zu erzeugen und dauerhaft zu pflegen, sind strategische Entscheidungen im Unternehmen. Um die notwendige Anpassungsfähigkeit zu erreichen, fokussieren sich die Unternehmen wie in Kap. 6.4 beschrieben, auf [MCDO16, S. 17]:

- *“decentralizing authority,*
- *moving toward product- and customer-centric organizations,*
- *and forming dynamic networks of highly empowered teams that communicate and coordinate activities in unique and powerful ways.”*

Pia Struck behauptet, „dass sich Innovationsfähigkeit und Eigenverantwortung über Strukturen herstellen lassen. Meint es ein Unternehmen ernst damit, eine solche Kultur erschaffen zu wollen, muss es sich mit der Frage beschäftigen, wie sehr seine heutigen Strukturen die Eigenverantwortung und Innovationskraft der Mitarbeiter stärken.“ [STRU16].

Das fasst sie unter „*Struktur prägt Kultur*“ zusammen, was wiederum das sonst übliche „*Structure follows Strategy*“ von Peter Drucker ergänzt. Daher wird von den sieben Perspektiven zunächst die Struktur einer anpassungsfähigen Organisation beschrieben, die dann wiederum den Rahmen für die passende Führung oder Führungskultur und die Kultur im Allgemeinen darstellt. Daran schließt sich an, wie in einer solchen Organisation die markt- und produktorientierten Strategien definiert und umgesetzt werden. Der Dialog verbindet diese Perspektiven als 5. Element und wird abschließend von einer Beschreibung der relevanten Unterstützungsprozesse ergänzt.

## 8.2 Struktur

*“The architecture of work is not the structure of a firm, but the structure of the network. The organization is not a given hierarchy, but an ongoing process of responsive organizing.”*

Esko Kilpi

(zitiert aus [BOYD14])

Pfläging und Hermann differenzieren die Struktur eines Unternehmens in drei unterschiedliche Strukturen, die in Abb. 68 dargestellt sind. Sie repräsentieren unterschiedliche Perspektiven auf die gleiche Organisation mit den gleichen Akteuren.

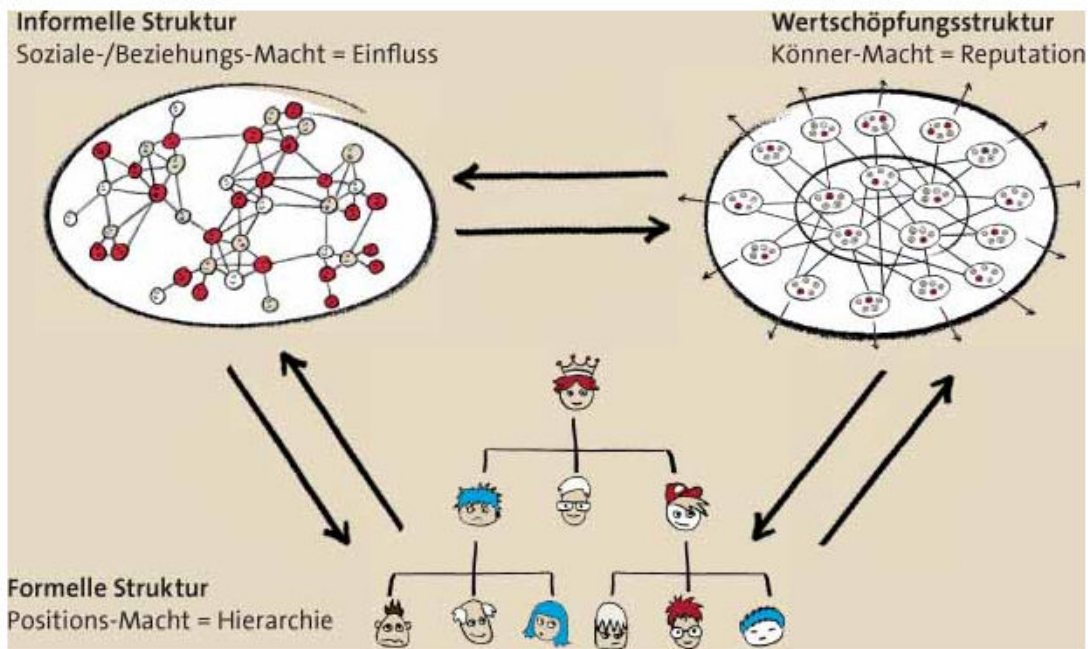


Abb. 68: Drei Strukturen einer Organisation [PFLÄ15, Pos. 225]

Dabei sind die „*Strukturen der Organisation* <...> *nicht unverbunden – sie interagieren ständig. Ihre Balance untereinander ist entscheidend für **organisationale Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit.***“ [PFLÄ15, Pos. 225].

Im Folgenden werden diese drei Strukturen genauer beschrieben.

### 8.2.1 Informelle Struktur

„*Informelle Struktur ist weder gut noch schlecht. Sie ist. In ihr organisiert sich das Soziale der Organisation. Das Soziale ist Komplexität pur und unfassbar lebendig.*“

Nils Pfläging und Silke Hermann

(zitiert aus [PFLÄ15, Pos. 207f])

In der informellen Struktur wie in Abb. 69 skizziert geht es um die Individuen und wie sie sich zueinander stellen. Entsprechend besteht sie aus den Beziehungen der einzelnen Akteure. „*Die meisten sozialen Phänomene entstehen aus informellen Strukturen heraus: Gerüchte, Netzwerke, Politik, Koalitionen, Verschwörungen, Gruppendruck, Solidarität, Mobbing.*“ [PFLÄ14, S. 52].

Die Macht, die in informeller Struktur entsteht und ausgeübt wird, ist die **Beziehungsmacht**. Pfläging und Hermann nennen das „*Einfluss*“.

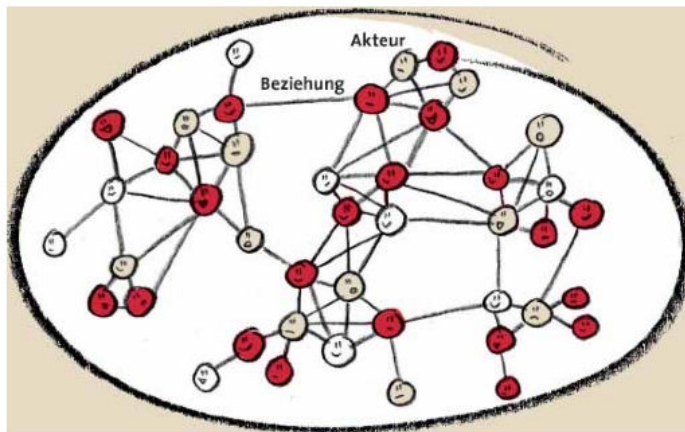


Abb. 69: *Informelle Struktur im Unternehmen [PFLÄ15, S. Pos. 209]*

Beziehungen in einer Organisation bestehen mindestens durch die formale Zugehörigkeit zu einem Team oder einer Abteilung und der Zusammenarbeit in wertschöpfenden Prozessen. Darüber hinaus kann die informelle Struktur nicht geplant oder gezielt entwickelt werden. Niemandem kann vorgeschrieben werden, ob und in welcher Qualität er mit anderen eine Beziehung eingeht. Die Organisation kann lediglich

günstige Rahmenbedingungen für das gegenseitige Kennenlernen und Zeit zum Austausch bereitstellen. Nach dem Psychologen Leandro Herrero können die „*entire daily dynamics in the company* <...> *be better represented in the form of a monster ‘influence diagram’, which would look more like a London underground map or a web. Certainly it would not look like the PowerPointed little boxes on a Christmas tree*” [HERR08, S. 82]. Abb. 70 zeigt ein passendes Beispiel.

## CORPORATE STRUCTURE HOW IT REALLY WORKS

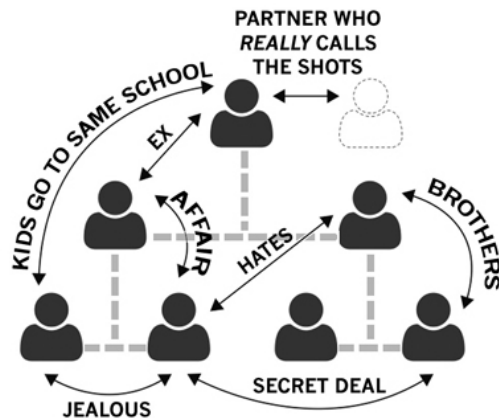


Abb. 70: Corporate Structure: how it really works [ROBE15, S. 36]

Die Beziehungen stellen für das Unternehmen einen großen Wert dar und sind ein wesentliches Element für die Geschwindigkeit bei Veränderungen. „*The different components (people, groups, teams, networks of influence and power, etc.) are linked by an information flow which is far from static. In fact, the organisation is an information network.*” [HERR08, S. 84].

Leandro Herrero leitet daraus den „*Viral Change*“ als Herangehensweise für die Veränderung einer Organisation ab, in dem die Entwicklung durch Vorleben von gewünschtem Verhalten und Nachahmung entsteht. Das funktioniert gemäß Erkenntnissen aus der Neurobiologie aufgrund der Spiegelneuronen gut, die dafür sorgen, dass Menschen die Erlebnisse anderer, die sie beobachten, so abspeichern als hätten sie diese selbst erlebt [HERR08, S. 253f]. Um der Veränderung die gewünschte Richtung zu geben, werden „*non negotiable behaviours*“ definiert, entweder als erwünschte oder unerwünschte Verhaltensweisen [HERR08, S. 225f].

Andere Autoren nutzen die Erkenntnisse zu den informellen Netzwerken für „*emergent change*“ oder „*rapid prototyping*“ (zum Beispiel [VANS16a]) als grundlegende Vorgehensweise zur Umsetzung einer Veränderung. Alle diese Ansätze sind

geeignete Haltungen und Kompetenzen, um in einer anpassungsfähigen Organisation die laufend erforderlichen Veränderungen umzusetzen.

Um die Beziehungen sichtbar zu machen, wurde die „*Social Network Analysis*“ (SNA) entwickelt [HERR08, S. 102]. Unterstützt durch die Informationstechnologie können so Übersichten der Häufigkeit der Interaktion, zum Beispiel in internen Mail-systemen oder sozialen Netzwerken, erstellt werden. Über die Qualität und Natur der Beziehung oder ihre Belastbarkeit sagt das allerdings wenig aus.

Abb. 71 zeigt einen Teil der Interaktion von Online Kursteilnehmern der University of California über ein Semester. Dabei zeigt das Beispiel einen begrenzten Zeitraum mit wenigen Akteuren und bestätigt die Aussage von Pfläging und Hermann, dass das Soziale in der Organisation komplex und lebendig ist [PFLÄ15, Pos. 207f].

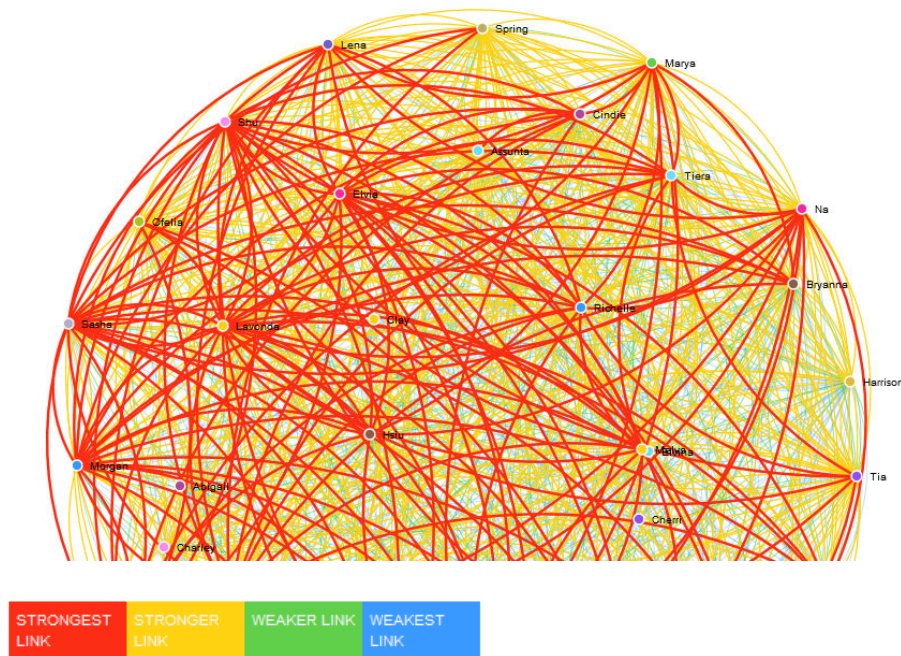


Abb. 71: *Social network analysis in collaborative learning*  
(in <http://www.polartide.org/bluedome/net.html>, zuletzt geprüft 08.10.2016)

Weiter differenziert Herrero zwischen der Innen- und Außensicht von Teams. In der Innensicht sind Teams eine „*Small World with strong ties*“ innerhalb einer größeren Organisation. Im dualen Arbeitsmodus entspricht das den Teams in etablierten Strukturen im Arbeitsmodus *Leisten*. Die Zusammenarbeit ist geübt und führt zu effizienten Ergebnissen mit vorhersagbar hoher Qualität. Auch im Arbeitsmodus *Innovieren* kann es solche Teams geben, sofern sie über einen längeren Zeitraum als cross-funktionales Team zusammen arbeiten und sich immer wieder neuen Aufgaben stellen.



So ist zum Beispiel die agil und mit Lean Prinzipien arbeitende Hardware R&D einer Business Unit mit Produktgeschäft organisiert [BOCK15].

Die Verbindung der Teammitglieder zu Personen außerhalb des eigenen Teams kann von *Strong Ties* zu *Weak Ties* variieren, inklusive Beziehungen zu Personen außerhalb der Organisation. Das betrifft beide Arbeitsmodi: zum Beispiel Zulieferanten und andere Partner beim *Leisten* wie auch Partner in open innovation beim *Innovieren*.

Interessant ist Herreros Einschätzung, dass Innovation wesentlich einfacher entstehen kann, wenn Personen mit einem „*weak tie*“ zusammen arbeiten. „*The strong-tie-small-world-team is highly predictable. You trade off the unknown for a cosy environment and the supposed power of all brains together. But if you want innovation, and quest for unpredictability, ‘novelty’ and ‘what you don’t know’, you don’t want your team-mates John, Peter, Mary or Carol. They are part of your brain furniture. You want people you don’t know yet <...>, or only know ‘a little’. You want your ‘weak ties’.*“ [HERR08, S. 115].

Das passt zum Arbeitsmodus *Innovieren* besser als feste Teams, da sich hier Menschen ohne hierarchisch gestaltete Zuordnung finden, um an einem anziehenden Thema zu arbeiten.

Herrero beschreibt das Phänomen der *Flash Mobs* oder *Smart Mobs*, in denen sich Menschen, auch unter Lebensgefahr, spontan zu einem gemeinsamen Ziel zusammen finden. Prominente Beispiele sind Aufstände in der Türkei oder der arabische Frühling. Diese Entwicklung wird von der Informationstechnologie unterstützt, da sich die Akteure über soziale Netzwerke koordinieren. Diese *Smart Mobs* organisieren sich spontan und sind auch in einem Unternehmen möglich. Hier sind sie dann den informellen Strukturen zuzuordnen. Schätzungen zufolge werden etwa 75% der Leistung einer Organisation über die informellen Strukturen erstellt und nur etwa 25% in der sichtbaren Organisation mit etablierten Teams [HERR08, S. 121f]. Die Leistungsfähigkeit der *Smart Mobs* überrascht nicht: sie entsprechen der *Crowd* in den Untersuchungen, die Andrew McAfee zitiert. Wie in Kap. 5.1 angesprochen, kommt die *Crowd* immer schneller und besser zu Ergebnissen als die besten Experten in einem kleinen Team.

Innerhalb des Unternehmens verhindert häufig die formale Struktur – oder besser: die laufenden Anstrengungen alle Aktivitäten in eine formale Struktur zu bringen –

die Kraft der informellen Strukturen. „*The trouble with successful, spontaneous associations is that the designed structure of the firm acts as a shark: it tends to swallow them by converting them into teams, communities of practice or something formal. And this is like signing their death certificate. Like the ‘smart mobs’ on the streets, their internal networks are not interested in being labelled and given a timeframe. The moment spontaneity is compromised, they will go underground.*” [HERR08, S. 122].

Das beschreibt den wesentlichen Unterschied zwischen den Start ups und den pyramidalen Hierarchien.

## Erkenntnis 7

Eine anpassungsfähige Organisation braucht Raum für die spontane Interaktion in der informellen Struktur ohne diese in formelle Strukturen zu zwingen.

### 8.2.2 Formelle Struktur

„*Heute fressen die Schnellen die Langsamen.*“

Christian Kühna

(zitiert aus [HAGE16b])

Die formelle Struktur wird durch das Organigramm einer Organisation dargestellt. „*Ihre Aufgabe ist die Sicherung von Gesetzmäßigkeit oder „Compliance“ für die Organisation: Die Ausfüllung des gesetzlich vorgesehenen Gestaltungsraums. Verträge gehören dazu. Buchhaltung und Rechnungslegung. Formelle Funktionszuordnung wie Geschäftsführung, Prokura, Betriebsrat, Aufsichtsrat oder Datenschutzbeauftragter. Dies ist die existenzielle Aufgabe Formeller Struktur im Rahmen von Rechtsstaatlichkeit. Darüber hinaus kann Formelle Struktur aber auch zur Ausübung interner Macht verwendet werden. Das sind die Linien im Organigramm.*“ [PFLÄ15, Pos. 199ff]. In pyramidalen Hierarchien werden den Boxen im Organigramm Budgets und Ziele zugeordnet. Jeder Mitarbeiter hat eine Position oder Stelle inne. Die Macht, die in formeller Struktur entsteht und ausgeübt wird, ist die **Positionsmacht**.

Der Ursprung der sogenannten „*pyramidale Hierarchie*“ liegt im 18. Jahrhundert in Frankreich. Dabei „*ging es um große Gruppen unqualifizierter Tagelöhner in der Landwirtschaft, die häufig sehr undiszipliniert und vor allem nicht einheitlich arbeiteten. Um sie zu effizienterem Arbeiten zu bewegen, war Sanktion notwendig – und so*



wurde die Rolle des Vorarbeiters geschaffen, der mit Sanktionsmöglichkeiten ausgestattet war.“ [STRU16].

Auch in der heutigen formellen Struktur findet sich die Essenz der kontrollierenden Rolle des Vorarbeiters. Beruht sie auf Misstrauen gegenüber dem Mitarbeiter [STRU16] oder ist sie mit den grundlegenden Annahmen von Taylor (Kap. 6.3) kombiniert, entstehen Probleme. Interne, formelle Macht oder Hierarchie strebt danach, alle Aktivitäten in der formellen Struktur zuzuordnen. Wie bei den informellen Strukturen beschrieben, verhindert das Innovationen und freies Denken oder einfach angemessene Rahmenbedingungen für den Arbeitsmodus *Innovieren*.

Pfläging fasst dazu die 3 systemimmanenten Lücken im tayloristischen Management mit Fokus auf die Positionsmacht zusammen:

- die **soziale Lücke**,  
(hierarchische Teilung und Top-Down –Kontrolle ersetzen soziale Prozesse)
- die **funktionale Lücke** und  
(funktionale Trennung führt zur Dominanz von hierarchischer Koordination)
- die **zeitliche Lücke**.  
(die Trennung von Planung und Ausführung erfordert Zeit für Koordination)

Seiner Ansicht nach erzeugen alle drei Lücken des tayloristischen Managements Verschwendung, denn „*nichts davon erzeugt Wertschöpfung, nützt Kunden, Mitarbeitern oder Eigentümern. Ein hoher Preis für die Illusion von Beherrschbarkeit.*“ [PFLÄ14, S. 12f]. Das unterstützt Lars Vollmer, der Reinhard K. Sprenger zitiert mit „*Arbeit ist immer Arbeit für andere, sonst ist es Beschäftigung.*“ Sprenger hebt die Wertschöpfung als Teil einer auf den Kunden ausgerichteten Leistung hervor. Arbeit ist, was Wert für den Kunden schafft. Nicht unmittelbar Wert schaffende Tätigkeiten dagegen sind Beschäftigung. Nach Vollmer gibt es in Unternehmen zu wenig Arbeit und zu viel Beschäftigung. Er nennt die nicht auf den Kunden ausgerichtete Beschäftigung die „*4. Verschwendung*“ als Ergänzung zu den „*7 Wastes*“ in Lean [VOLL16, Min 5:30ff].

Die formale Organisation erfüllt zusätzlich ein wichtiges Bedürfnis der Menschen gemäß der Neurobiologie: das Bedürfnis nach Zugehörigkeit (Kap. 6.1). Durch die Zuordnung zu einem Team mit einer klaren Führungsbeziehung repräsentiert die Box im Organigramm die eigene Heimat innerhalb der Organisation.

Allerdings vermischen viele Organisationen mit einer pyramidalen Hierarchie die formelle und die Wertschöpfungsstruktur. Soll Wertschöpfung verändert werden, passen die Unternehmen das Organigramm an. Das verunsichert Menschen in ihrer Zugehörigkeit, bindet einen erheblichen Anteil der Energie im Rahmen der Umorganisation und macht die Veränderung dadurch langsam.

Laut Pia Struck gehen „*die im Silicon Valley gegründeten Unternehmen und die globale Start-up-Szene <...> derzeit vielversprechende neue Wege, in dem sie Führungspositionen und Hierarchieebenen vermeiden wo immer es geht. Sie stärken den Expertenstatus und verlagern die Entscheidungsverantwortung dorthin, wo das Know-how tatsächlich liegt.*“ [STRU16]. Das passt zur Forderung von Dave Marquet in Kap. 6.4: „*Give control to where the information is*“.

Die Frage ist, ob das Vermeiden von formellen Strukturen Sinn macht. Laut Pfläging liegt die Verantwortung für das Einhalten gesetzlicher Regeln in der formellen Struktur und diese sanktioniert zum Beispiel auch Mobbing [PFLÄ14, Pos. 225]. Geht die Positionsmacht allerdings über Compliance hinaus, erodiert sie die beiden anderen Strukturen und führt zu der bereits wiederholt angesprochenen Langsamkeit oder geringen Anpassungsfähigkeit hierarchischer Organisationen.

Also bietet die formelle Struktur mit der Positionsmacht den Menschen eine Heimat für das Bedürfnis ihrer Zugehörigkeit und erfüllt eine wichtige Rolle um moralisch-ethisches Verhalten sowie die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften in der Geschäftstätigkeit sicher zu stellen. Das kann für eine Organisation im neuen Paradigma mit Entscheidungsbefugnissen an der Peripherie in wenigen Punkten zusammengefasst werden: die formelle Struktur

- Bietet eine organisatorische **Zugehörigkeit** oder Heimat für die Menschen in der Wertschöpfung, und
- Definiert die Governance oder Guidance Regeln mit dem **“Scalable minimum viable framework”** als Basis für die größtmögliche Autonomie an der Peripherie (explizite Regeln).

Laut Jesuthasan und Holmstrom finden im Moment dazu wesentliche Veränderungen statt: die *“democratization of work and the continued advance of digital technology. These twin forces are moving work beyond the traditional structure of activities that are organized into stable jobs within a siloed organization. Work is being disaggregated into tasks that can be dispersed inside and outside of the organization —*

*the “uberization” of work.*” [JESU16]. Der erste Aspekt adressiert, wie bereits in Kap. 6.5 angesprochen, das Erleben der Menschen von Demokratie, zumindest in den westlichen Industrienationen seit langer Zeit. Dazu gehört, die Führung zu wählen und direkten (z. B. Bürgerentscheid) oder indirekten (z. B. Wahl der Abgeordneten) Einfluss auf wesentliche Entscheidungen zu nehmen. Dagegen sind pyramidale Hierarchien wie ein feudales System mit einem König (Executive), Aristokratie (Managern) und Untertanen (Mitarbeitern) organisiert. Auch wenn ab dem *achievement-orientation* Paradigma die Leistungsgesellschaft jedem Menschen unabhängig von seiner Herkunft den Aufstieg ermöglicht, können Mitarbeiter nur selten Einfluss auf die Auswahl ihrer Führungskräfte nehmen, diese abwählen oder (mit-)entscheiden, wie das Organigramm gestaltet wird. Diese Ideen treffen in der Praxis auf zunehmendes Interesse (z.B. [SATT15] und [SATT16], validiert in [WÖTZ17]).

Kegan und Laskow Lahey beschreiben 2016 eine „*Deliberately Developmental Organization*” (DDO, [KEGA09]). Sie definieren 3 Dimensionen einer DDO [KEGA09, S. 86f]:

- Home:           Developmental Communities
- Groove:        Developmental Practices
- Edge:           Developmental Aspirations

Sie sehen nicht eine Führungskraft in der formellen Struktur als Ankerpunkt für die Mitarbeiter, sondern Gruppen, in denen jeder Einzelne sich laufend weiter entwickeln kann und soll. Spotify mit ihren Squads, Tribes, Alliances und Guilds ist dafür ein gutes Beispiel ([KNIB14a] und [KNIB14b]), wobei es auch bei Spotify in den verschiedenen Teilen der Organisation klare Führungsverantwortung gibt [RICH17].

In der informellen Struktur entsteht Zusammenarbeit durch Beziehungen unabhängig von den vorgedachten und langsam zu verändernden formellen Strukturen. Sie ermöglicht die agile, iterative Seite des Innovierens im dualen Arbeitsmodus. Passend zur Zugehörigkeit, die die formelle Struktur bereitstellt, entspricht das dem anderen grundlegenden menschlichen Bedürfnis: zu wachsen, sich zu entwickeln und Neues zu entdecken (Kap. 6.1). Kegan et al fassen das zusammen als „*Grown-ups, not just children, can and need to keep growing,*” [KEGA14b, S. 5]. Klug umgesetzt schaffen die formelle und die informelle Struktur gemeinsam die Basis für beide Grundbedürfnisse. Diese Basis nutzt dem zweiten Aspekt nach Jesuthasan und Holmstrom: die Zerlegung der Arbeit in Aufgaben und deren Verteilung innerhalb und außerhalb der Organisation [JESU16], eine Voraussetzung für schnelle Anpassung.

Wie durch die den formellen Positionen zugeordneten und sich mit anderen in informellen Beziehung stehenden Menschen Wert geschaffen wird, beschreibt die Wertschöpfungsstruktur.

### 8.2.3 Wertschöpfungsstruktur

*„Wertschöpfungsstruktur ist, wo Arbeit stattfinden kann. Es ist dort, wo netzwerkhaft Leistung entsteht.“*

Nils Pfläging und Silke Hermann

(zitiert aus [PFLÄ15, S. 222f])

Wie eine zunehmende Anzahl von Autoren mit unterschiedlichen Begriffen feststellt, wird Wertschöpfung in sich neu konfigurierenden Wertschöpfungsnetzwerken erbracht (z.B. [MIRO04]). Abhängig vom Grad der Volatilität und des Innovationsgrads der Märkte, in denen das Unternehmen sich bewegt, findet diese Neu-Konfiguration oft oder selten, radikal oder langsam statt. Der notwendige Grad der Anpassungsfähigkeit wird in Kap. 9 genauer untersucht.

Laut Pfläging und Hermann ist die Wertschöpfungsstruktur der *„einzige Ort einer Organisation, an dem Leistung und Erfolg entstehen können. <...> Wertschöpfung entsteht im Miteinander-Füreinander zwischen Akteuren und Zellen. Sie ist niemals Ergebnis individueller Aktivität. Sie fließt von innen nach außen – vom Zentrum über die Peripherie hin zum Markt. Sie kann nicht anders.“* [PFLÄ15, S. 215ff].

Die einzelnen Akteure üben auch in der Wertschöpfungsstruktur Macht aus, die auf ihrem Können beruht, oder wie Dan Pink formuliert, ihrer *Mastery*. Nach einer Studie beruhen die Leistungen von Höchstleistern vor allem auf dem *„Können ihrer Mitarbeiter. Können ist das, was verschwindet, wenn erfahrene Mitarbeiter gehen.“* [WOHL12, S. 28].

Diese **Könnermacht** bezeichnen Pfläging und Hermann als Reputation.

Die Entscheidungsbefugnis wird in der formalen Struktur einer Position und damit genau einer Person zugeordnet. In der Wertschöpfungsstruktur wird die Entscheidungsbefugnis einer Rolle zugeordnet. Jeder mit der notwendigen Fähigkeit kann die Rolle für eine gewisse Zeit übernehmen.

## Value Network: Darstellung eines Wertschöpfungsnetzwerks

Rudi Reinhard und Dagmar Wötzel entwickeln 1999 das Modell des Value Network, ursprünglich um rund 2.000 Mitarbeitern weltweit in der Entwicklung von BS2000 Systemen den Einstieg in die neuen Rahmenbedingungen des *electronic and mobile business* und der Client-Server-Technologie zu ermöglichen. Als Lehrszenario wird das Wertschöpfungsnetzwerk eines Automobilherstellers auf Basis damals aktueller Beispiele unterschiedlicher Marken entwickelt und im Rahmen eines eintägigen papierbasierten Lernprogramms [REIN00] sowie einer PC-gestützten Simulation [WÖTZ01] aufbereitet. In der Folge wird die Art, Value Networks zu beschreiben und im zweiten Schritt auch zu gestalten in unterschiedlichen Branchen in der Beratung und bei der Kundenentwicklungsplanung von Corporate Account Managern mit ihren Teams eingesetzt. In allen Fällen ist die Vorgehensweise für die Beteiligten intuitiv zu verstehen und schnell wirksam einsetzbar [WÖTZ17]. Daher wird das Beispiel des Automobilherstellers *Dreamcar* mit dem zugehörigen *Value Network* in Abb. 72 genutzt, um die Wertschöpfungsstruktur zu erklären.

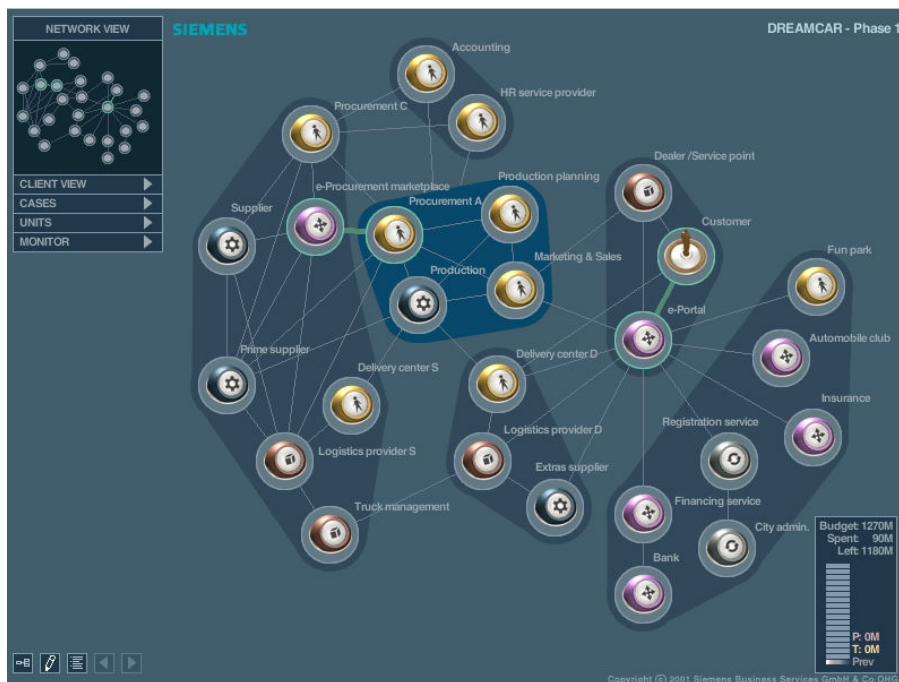


Abb. 72: *Dreamcar Value Network nach Umstellung, um die Möglichkeiten des electronic business zu nutzen [WÖTZ01]*

Ein Wertschöpfungsnetzwerk oder Value Network konfiguriert sich um einen Bedarf im Markt und die zugehörigen Bedürfnisse eines Kunden oder einer Kundengruppe. Es besteht aus einzelnen Zellen, die unterschiedliche Beiträge zur Gesamtleistung für den Endkunden erbringen. Im Beispiel gibt es genau eine Kundin, die ein speziell für

sie konfiguriertes Auto mit roten Ledersitzen bestellt. Dabei stehen ihr unterschiedliche Bestellwege zur Verfügung. Ein allgemein konfiguriertes Netzwerk aus bestehenden Kooperationsbeziehungen prägt sich speziell für diesen einen Fall aus. So stehen im allgemeinen Value Network zum Beispiel viele *Logistic Provider* zur Verfügung, die durch Dreamcar als Spediteur qualifiziert sind. In dem Fall genau dieser Kundin wird eine dieser grundsätzlich verfügbaren Speditionen eingesetzt, um ihr Auto auszuliefern. Zentraler Akteur oder Spieler in diesem Netzwerk ist Dreamcar als Entwickler des Autos und verantwortlich für dessen Vermarktung. Wie praktische Beispiele zeigen, ist in solchen Netzwerken selbst die Produktion oft nicht mehr Teil des Unternehmens, das die Marke als Reputation (also wofür die Marke steht und was der Kunde erwarten kann) repräsentiert [WÖTZ01]. So wurden schon 2000 der VW Touran und der Ford Galaxy auf Basis des gleichen Chassis in einer Fabrik in Portugal im Auftrag gefertigt.

Diese Betrachtung entspricht in wesentlichen Elementen der Darstellung des Spinnennetzes durch Rolf und Sagawe in 2015 [ROLF15] aus Kap. 5.2. Derjenige mit Zugang zum Kunden, der dem Kunden eine *customer experience* bietet, gestaltet den Markt. Diesen Zugang zum Kunden entdecken zunehmend auch traditionelle Unternehmen. So bietet zum Beispiel Vattenfall mit dem Kraftwerk Lausward in Düsseldorf allen Kunden einen Internetzugang, nicht nur für die Kommunikation mit dem Stromversorger, sondern als allgemeinen Zugang zum Internet. Dadurch kann der Betreiber seine Kunden besser verstehen und gezielt Leistungen anbieten [WÖTZ17, PG Division Conference 2016].

Komplexe Value Networks konfigurieren sich durch Marktmechanismen. Rita Gunther McGrath schreibt dazu 2016 ein Essay in der ersten Ausgabe der MIT Frontiers: „*Is Your Company Ready to Operate as a Market? Traditional hierarchies are giving way to market forms of organizing that will recast the role of management.*” [MICH16, S. 8–9] und beschreibt die „*world of markets, in which assets can be accessed when needed*“ anhand der Beispiele *uber* und *Airbnb*, die keine Assets besitzen und sie trotzdem nutzen. Ihrer Ansicht nach entstehen diese Möglichkeiten durch neue Arten, Informationen zu teilen. Sie vermutet, dass Robotik und Datenanalyse dafür als starke Beschleuniger in der Zukunft wirken werden [MICH16, S. 9], was wieder zum Megatrend Technologie, bzw. Digitalisierung passt.

Die Idee der Verklumpung entwickeln Hofstädter et al bereits 1979 [PFLÄ14, S. 40]. Nils Pfläging leitet daraus eine Definition für Arbeitsorganisation in Netzwerken ab. Er bezeichnet [PFLÄ14, S. 40]:

- Einen einzelnen Klumpen als *Zelle*,
- Die Grenze eines Klumpens als *Zellmembran*,
- Das Cluster der Zellen (das System) als *Zellstruktur-Netzwerk*, und
- Die Grenze des Systems als *Sphäre der Geschäftstätigkeit*.

Dabei folgt die Klumpen Bildung der Arbeit. So entstehen funktional integrierte Teams, in denen „*verschiedene Menschen <...> vernetzt mit anderen füreinander-miteinander*“ arbeiten. Das funktioniert dann, wenn es Menschen sind, die „*sich einig darüber sind, zusammen ein gemeinsames Ziel zu erreichen*“ [PFLÄ14, S. 41]. Das passt wiederum zum *Purpose* nach Dan Pink, dem *shared consciousness* nach McChrystal oder dem *intent* nach Dave Marquet und funktioniert dann, anhand des Paradigmenwechsels in Kap. 6.4 erklärt, wenn die Zellen sich selbst steuern. Der präzise Begriff statt Selbstorganisation ist seiner Ansicht nach „*Sozial dichte Markt-Organisation*“.

Abb. 73 stellt beide gegenüber [PFLÄ14, S. 42].

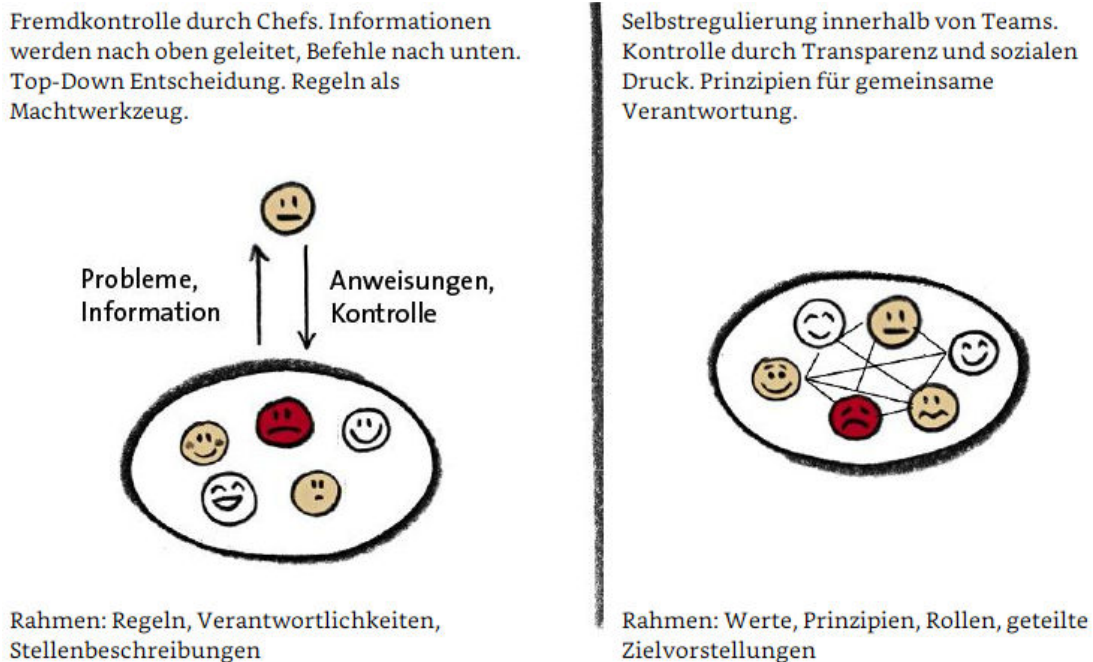


Abb. 73: Top-Down-Anweisung und –Kontrolle versus Selbstorganisation [PFLÄ14, S. 42]

Eine Zelle im *Value Network* erfüllt eine Rolle in der Gesamtwertschöpfung und kann ein kleines Team sein oder auch eine Produktion mit 2.000 Mitarbeitern oder mehr. Dabei gehört eine Zelle einem oder mehreren Netzwerken an. Die meisten Zellen erbringen einen direkten Beitrag zur Wertschöpfung, also zum Beispiel die Entwicklung, Vermarktung, Produktion oder Auslieferung des Autos. Einige Zellen erbringen Unterstützungsleistungen, zum Beispiel die ausgelagerten Zellen des *Accounting* und *HR Service Provider*. Dazu gehören in den meisten Unternehmen 2017 in unterschiedlichen Ausprägungen auch die *IT Service Provider*. Sie arbeiten für die direkt wertschaffenden Zellen.

Ohne die Digitalisierung fehlt der notwendige symmetrische Informationsaustausch, der die Koordination eines solchen Wertschöpfungsnetzwerks erst möglich macht. Daher waren die großen hierarchischen Unternehmen in der Vergangenheit ohne Digitalisierung und in trägen Massenmärkten eine angemessene Organisationsform [PFLÄ15, Pos. 137].

Als Grundlage für die Koordinationsleistung brauchen diese Zellen im Netzwerk eine eigene **Identität**.

### **Identität einer Zelle im Value Network**

Die Identität jeder Zelle basiert auf der eigenen Geschäftslogik. Eric Giertz trägt 2000 die wesentlichen „*Business Logics*“ zusammen [GIER00]. Für die Value Network Simulation werden diese nochmals verdichtet und stellen einen guten Startpunkt dar [WÖTZ01, Anlage *Business Logics*]. Jede Business Logic kann einer Gruppe zugeordnet werden. Jede Gruppe wird in Abb. 72 (Dreamcar Value Network) durch ein Symbol repräsentiert. So steht das Zahnrad für Produktion, im Beispiel folgt die Produktion von Dreamcar der Logik einer *Assembly Plant*. Durch die Logik der Wertschöpfung gibt es für diese Zelle kritische Erfolgsfaktoren in der Beschaffung, intern und in der Vermarktung bzw. Erbringung ihrer Leistung. Passend zur Logik gibt es ein Paradigma nach Laloux's Differenzierung, das in der Zelle dominant ist. Vielfach arbeitet eine Produktion mit Lean, was dem grünen *pluralistic-green* mit der Familienmetapher entspricht.

Weitere relevante Eigenschaften sind zum Beispiel in Tab. 4 mit passenden Leitfragen aufgelistet.





Tab. 4: Identitätsbildende Eigenschaften einer Zelle und zugehörige Leitfrage  
(abgeleitet aus [WÖTZ01])

Identitätsbildende Eigenschaft	Leitfrage
Bedeutung der Zelle für das Netzwerk	Einer von vielen oder der Einzige?
Bedeutung des Netzwerks für die Zelle	Welche Leistung wird priorisiert, wenn nicht alle Aufträge erfüllt werden können?
Kultur	Mit welchen Annahmen, Standards und Regeln arbeitet die Zelle?
Mitglieder	Bekannt für ihre Könnerschaft und gut vernetzt in Beziehungen?
Größe der Zelle	Welche Komplexität und Menge an Aufträgen kann die Zelle bewältigen?
genutzte Prozesse oder IT	Standardisiert oder individuell?

Aus allen diesen Eigenschaften und der Art, wie die Zelle ihre Reputation – ihre Könnerschaft, für was sie steht und was sie kann – pflegt und kommuniziert, entsteht die Identität der Zelle. Tab. 5 beschreibt ein Beispiel.

Tab. 5: Ausgewählte Eigenschaften einer Wertschöpfungszone (eigene Zusammenfassung)

Dreamcar Production	
	<p><b>B4 – Assembly Plant:</b>                      &lt;...&gt; Material control is crucial as shortage of a single component can cause expensive production delays and late deliveries.                      → Knowledge intensive / Capital intensive</p>
	<p><b>Dominantes Organisations-Paradigma</b>                      („operating model“) – z.B. „pluralistic green“ da in der Produktion oft nach Lean gearbeitet wird</p>
Weitere Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung der Zelle für das Netzwerk: zentral, es gibt genau eine Produktion dieses Endprodukts in diesem Markt</li> <li>• Bedeutung des Netzwerks für die Zelle: sehr wichtig</li> <li>• Größe der Zelle (Umsatz, Leistung, Mitarbeiter): groß, hier fließt der größte Teil der gesamten Wertschöpfung durch und wird durch eigene Wertschöpfung ergänzt</li> <li>• Kultur, Arbeitsweise, IT, ...: Arbeit in selbstgesteuerten Teams, die gemeinsam ein Auto bauen, ...</li> <li>• Usw. ...</li> </ul>
Team	<p>Identität der Mitglieder der Zelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wieviel Könnerschaft und/oder Beziehungsmacht haben sie?</li> <li>• In welchen informellen Netzwerken treten sie auf?</li> <li>• Wie gestalten sie ihre Identität, bzw. nutzen sie ihre Reputation?</li> </ul>

Die Identität einer Zelle ist dabei nichts Neues oder Ungewöhnliches. Wenn ein Unternehmen ein neues Produkt entwickelt, kann ein Manager oft sehr schnell beurteilen, welche seiner Produktionsstätten das neue Produkt wie gut herstellen kann. Zum Beispiel trägt die Arbeit am „*Manufacturing Footprint*“ in der Fertigung zur klaren Identität der einzelnen Standorte bei – „*Firstly the plants themselves, the fundamental building blocks of the manufacturing network, must be given clearly defined roles.*“ – auch wenn der Zweck des Footprints als neuer Prozess in einer pyramidalen Hierarchie nicht für die Identitätsgestaltung in einem Value Network entwickelt wurde [CHRI07].

Zusammengefasst ist ein Value Network ein Ökosystem aus Zellen mit sehr unterschiedlicher Geschäftslogik und Arbeitsweise. Jede Zelle trägt zu mehreren bis vielen Wertschöpfungsnetzwerken bei. Die notwendige Anpassungsfähigkeit der Zelle hängt von ihrer Rolle im Netzwerk und der Stabilität des Netzwerks ab, die wiederum vom Markt bestimmt wird.

Dabei zahlt sich laut Jörg Melzer ein „*kooperatives Mindset <...> in der Netzwerkgesellschaft immer öfter aus. Das „Survival of the Fittest“-Denken ist dem Zeitalter der Konnektivität nicht mehr angemessen. Im Gegenteil: Beim Umgang mit der Konkurrenz ist viel Feingefühl gefragt - für die richtige Balance aus Competition und Cooperation.*“. Der Porter'sche Fokus auf den Wettbewerber und das Erreichen eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils passt damit nicht mehr. Denn „*je mehr die Netzwerkökonomie Gestalt annimmt, umso deutlicher wird auch, dass diese Haltung Unternehmen in Zukunft eher schaden als nützen wird.*“ [MELZ16]. Im Moment entwickelt sich erst ein klareres Verständnis der Netzwerkökonomie. Das passt zur Aussage von Schwab, dass selbst gut informierte Personen immer wieder überrascht sind und bestätigt die Aussage von Rita McGrath, dass der einzige dauerhafte Wettbewerbsvorteil die Anpassungsfähigkeit der Organisation ist, nicht eine technische Fähigkeit, ein Prozess oder ein Geschäftsmodell. Annahme 2 aus Kap. 5.3 wird bestätigt. Die Schnelligkeit und Effektivität einer Organisation, sich anzupassen – oder ihre angemessene Anpassungsfähigkeit – wird zu einem zentralen, vermutlich sogar dem einzigen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Die angemessene Anpassungsfähigkeit einer Organisation wird zu einem zentralen, vermutlich sogar dem einzigen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Wertschöpfungsnetzwerke können sich über unterschiedliche Zeithorizonte aus Zellen einer Organisation, von mehreren Organisationen oder auch von Netzwerken konkurrierenden Organisationen zusammensetzen.

Damit rücken strategische Allianzen als völlig andere Vorgehensweise zur Ertragsoptimierung in den Fokus. Sie basieren auf Überlegungen des Mathematikers John von Neumann (1903-1957) und des Wirtschaftswissenschaftlers Oskar Morgenstern (1902-1977), und werden auch „*Coopetition*“ genannt. „*Wie sie funktionieren kann, zeigt die Zusammenarbeit der Autohersteller VW und Ford: Auf die anfängliche Kooperation bei der Fahrzeugentwicklung folgte eine getrennte Vermarktung*“ [MELZ16]. Diese Zusammenarbeit wurde in der Entwicklung des Dreamcar Value Network, wie in Abb. 72 gezeigt, verwendet.

### **Organisation innerhalb der Wertschöpfungszelle**

„*In der Regel bevorzugen Menschen die kleine, überschaubare, fast familiäre Einheit.*“

Valentin Nowotny

(zitiert aus [NOWO17])

Wie die Zelle sich in der Innensicht organisiert, hängt zum einen von dem vorherrschenden Organisationsparadigma ab. Jede Zelle kann sich nach allen durch Frederic Laloux zusammengefassten Paradigmen organisieren: als *conformist-amber*, *achievement-orange*, *pluralistic-green* oder *evolutionary-teal*. Entscheidend ist, ob die Zelle an der Schnittstelle zu anderen Zellen Aufträge erfolgreich klären und die erforderliche Leistung erbringen kann. Ein mögliches Modell wie das gelingen kann, hat Brian Robertson mit *Holacracy* entworfen [ROBE15]. Die Einhaltung gesetzlicher Regelungen und anderer Voraussetzungen für die Teilnahme in dem entsprechenden Markt wird vorausgesetzt.

Mary Poppendieck sieht eine föderale Architektur in der IT (Kap. 8.7) und Zusammenarbeit von Teams mit hoher Autonomie, das Organisationen hilft, sich über die bestehenden Grenzen hinaus zu entwickeln [POPP16].

Zum anderen sind die Größe der Zelle und die Komplexität ihrer Geschäftsprozesse entscheidend. Das lässt sich als Extrakt aus dem 3. Teil von Laloux's *Reinventing Organizations* ableiten und ist in Abb. 74 in eine Übersicht integriert.

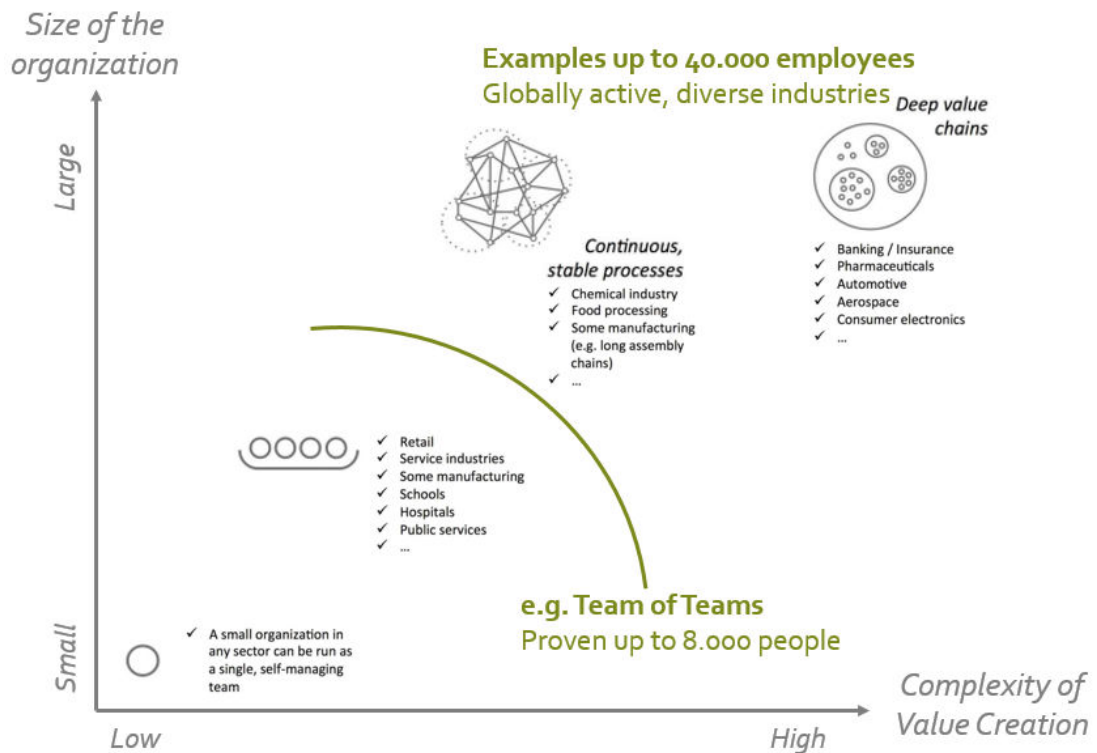


Abb. 74: Organisationsformen einer Zelle abhängig von der Anzahl der Mitarbeiter und der Komplexität der Wertschöpfung (eigene Zusammenstellung auf Basis von [LALO14, Teil 3])

Die nachfolgenden Beschreibungen gelten für Zellen, die sich *evolutionary-teal* organisieren. Alle anderen Formen sind in vielen Variationen hinreichend bekannt.

Laut Laloux bewähren sich 8 – 12 Personen in einem sich selbst steuernden Team. Soll die Wertschöpfung laut McDowell et al, wie in Kap. 6.4 beschrieben, in *dynamic networks of highly empowered teams that communicate and coordinate activities in unique and powerful ways* [MCDO16, S. 17] erbracht werden, müssen Organisationsformen gefunden werden, die den Teams diese einmalige und kraftvolle Kommunikation und Koordination ermöglichen. Grundsätzlich ist eine Zelle skalierbar von einem einzelnen Team zu vielen Teams.

Ein Beweis für ein funktionierendes Netzwerk bis 8.000 Personen findet sich bei McChrystal. Seine Organisation war cross-funktional und weltweit zusammen gesetzt [MCCH15]. Laloux berichtet von einem amerikanischen Kraftwerksbetreiber mit 40.000 Mitarbeitern weltweit, der die gesamte Organisation auf den Prinzipien von *evolutionary-teal* aufgebaut hat [LALO14]. Ricardo Semler baut ein traditionelles, brasilianisches Familienunternehmen mit 3.000 Mitarbeitern (Stand 2003, [NAYA14, S. 3]) radikal und sehr erfolgreich von einer „*paternalistic, pyramidal structured company* <...> *with rules and autocratic leadership*“ in ein Unternehmen mit einer „*corporate democracy*“ auf Basis von Selbstorganisation um ([NAYA14]

und Semco Homepage <http://www.semco.com.br/en/about-us/>, zuletzt geprüft 23.10.2016).

Bei kleinen Zellen bis 12 Mitarbeiter und Leistungen, die eine oder wenige Personen erbringen können, ist keine weitere Differenzierung erforderlich. Laloux's Beispiel hierzu sind die *Neighborhood Nurses* von Burtzoog in den Niederlanden, die jeweils als Experte einen Patienten umfassend betreuen und ihr Team mit 8-12 Mitgliedern für Austausch, Unterstützung und Urlaubsvertretung, Coaching und Weiterbildung nutzen. Die übergeordnete Koordination in dem Unternehmen mit inzwischen über 10.000 Mitarbeitern erfolgt über Coaches, die jeweils 40 – 50 solcher Teams betreuen und zusammen mit dem Executive das Führungsgremium darstellen. Diese Organisation kommt mit 70 Personen im Headquarter aus und hat seit ihrer Gründung in 7 Jahren über 65% Marktanteil in den Niederlanden gewonnen. Rechnet man diese Zahlen auf die USA um, kann diese Organisationsform der Krankenpflege außerhalb von Kliniken Einsparungen im Gesundheitswesen von jährlich ca. 46 Mrd. USD Kosten nur in USA gegenüber der heutigen Situation erreichen [LALO14].

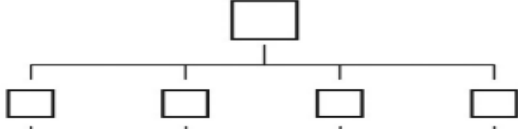
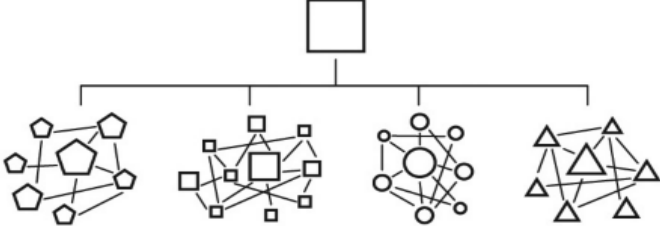
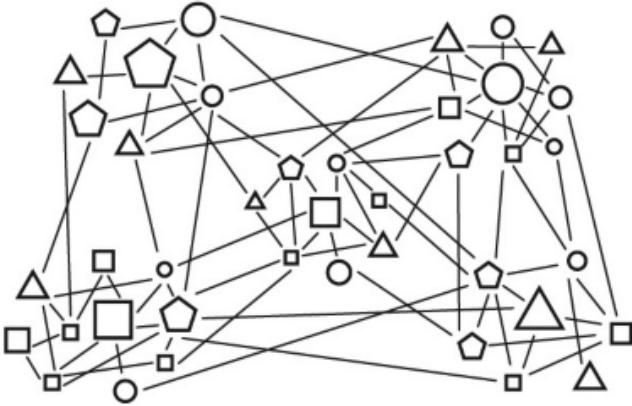
Diese Zahlen sind überwältigend. Auch wenn es unrealistisch ist, in kurzer Zeit das gesamte Healthcare System der USA umzustellen, zeigt das Beispiel deutlich, welches volks- und betriebswirtschaftliche Potenzial die neuen Organisationsformen bergen.

### **Team of Teams**

In der mittleren Komplexität der Wertschöpfung und nachweislich bei Organisationen mit bis zu 8.000 Mitarbeitern können sich selbst steuernde Organisationen als *Team of Teams* aufgebaut werden. Stanley McChrystal beschreibt diese Organisationsform anhand der Entwicklung einer Militärorganisation, die als *conformist-amber* gestartet ist, im Kampf gegen die Al Qaeda in Afghanistan.

Das zentrale Element sind Teams. Er unterscheidet drei Entwicklungsstufen in einer Organisation wie in Tab. 6 zusammengefasst. Dabei ist die große Herausforderung „*to scale trust and purpose without creating chaos*“ [MCCH15, S. 128]. Seine Lösung war, jedes Team über Repräsentanten mit jedem anderen Team in einen persönlichen Kontakt zu bringen (Beziehungsmacht aus Kap. 8.2) und durch Teilnahme an der jeweiligen Aufgabe des anderen Teams ein tiefes Verständnis für deren Business Logic und Erfolgsfaktoren zu erzeugen.

Tab. 6: Entwicklungsstufen zum Team of Teams nach Stanley McChrystal et al [MCCH15, S. 128ff]

<p><b>Traditional command</b></p> <p>Too slow in a dynamic environment</p>	
<p><b>Command of Teams</b></p> <p>Still too slow with in-fights</p>	
<p><b>Team of Teams</b></p> <p><i>“We needed to enable a team operating in an interdependent environment to understand the butterfly-effect ramifications of their work and make them aware of the other teams with whom they would have to cooperate in order to achieve <b>strategic</b> — not just tactical — <b>success.</b>”</i></p>	

Die Erfahrung zeigt, dass das alleine nicht ausreicht. „*The organizational structures we had developed in the name of secrecy and efficiency actively prevented us from talking to each other and assembling a full picture.*” Das fehlende gemeinsame Gesamtbild führte weiterhin zur Verbesserung der Teile, aber nicht des Ganzen.

**Erkenntnis 9**

„*Functioning safely in an interdependent environment requires that every team possess a **holistic understanding** of the interaction between all the moving parts. Everyone has to see the system in its entirety for the plan to work.*” [MCCH15, S. 141].

In der Folge dieser Erkenntnis etablierte er 6-mal pro Woche eine weltweite Onlinekonferenz mit bis zu 8.000 Teilnehmern über 90 Minuten, in der alle relevanten Informationen aktuell geteilt wurden. Auch das wurde erst durch die Digitalisierung möglich und stellt eine Anforderung an das strategische Management. In der agilen / SCRUM Sprachwelt wäre das ein virtueller *Daily Stand-up* [FLEI14a].

Erst dadurch konnte er seine Organisation in ein *Team of Teams* entwickeln.

Diese Organisationsform und der umfangreiche Zugang zu Information ist eine sehr radikale Veränderung im Vergleich zu den heute dominanten Erfahrungen der meisten Menschen und erfordert eine konsequente *evolutionary-teal* Haltung beim Executive sowie Ownership auf Teamebene. Wie in Kap. 7 festgestellt, gibt es im Moment weder genug Manager oder Mitarbeiter mit dieser Haltung, noch kann jemand gezwungen werden, sich dahin zu entwickeln.

Annahme J

In einer Organisation mit hoher Anpassungsfähigkeit haben alle Mitglieder Zugang zu allen Informationen und entwickeln gemeinsam ein ganzheitliches Verständnis des Systems.

Als möglichen Zwischenschritt im Kontext der Wertschöpfungsnetzwerke ist ein *Network of Teams* vorstellbar, in dem sich jede Zelle bzw. jedes Team nach dem Paradigma organisiert, das zu diesen Menschen und der Aufgabe am besten passt. Einzige Voraussetzung ist, dass die übergeordnete Steuerung (auf Ebene des Netzwerks) mit der *evolutionary-teal* Haltung erfolgt, die aufgrund der Sowohl-als-auch-Haltung den einzelnen Teams die Selbststeuerung auch in schwierigen Situationen erlauben kann. Dabei kann ein *Network of Teams* definiert werden als „Allows all cells or teams to organize according to their preferred paradigm. [own amendment, inspired by [BERS16b]]“ [WÖTZ17, Key Note Präsentation zur Dissertation].

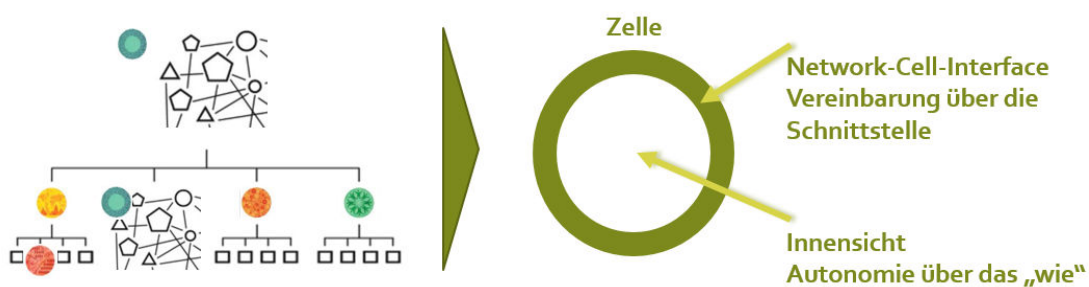


Abb. 75: Idee eines Network of Cells/Teams  
(eigene Entwicklung als Ergänzung zu McChrystal aus [GROß17])

Die Darstellung in Abb. 75 ist nicht präzise, da es nicht um ein Organigramm aus der formellen Struktur geht, sondern um die Wertschöpfungsstruktur wie in Abb. 72 am Dreamcar Value Network gezeigt.



Eine Zelle definiert sich an der Schnittstelle zu anderen Zellen über „*Network-Cell-Interfaces*“ (eigener Begriff, angelehnt an API aus der Software-Entwicklung), die entweder fest definiert sind oder Teil der Aushandlungsprozesse zwischen den Zellen sind. Innerhalb der Zelle hat das Team Autonomie über die Leistungserstellung, also das wie sie arbeiten und sich organisieren.

Das *Network of Teams* wäre in der Tab. 6 an dritter Stelle zwischen *Command of Teams* und *Team of Teams* anzusiedeln. Daher ist die Darstellungsform trotzdem passend. In der Beschreibung der Eigenschaften von Zellen in Tab. 5 ist die individuelle Identität der Zelle und damit die Voraussetzung für das *Network of Cells/Teams* bereits angelegt.

Um komplexe Wertschöpfung mit einem hohen Grad an Selbstorganisation zu bewältigen, gibt es mit Sociocracy und Holacracy bereits validierte und gut beschriebene Modelle.

### Sociocracy und Holacracy für komplexe Wertschöpfung

Die Grundlage für *Sociocracy* legte Auguste Comte schon 1851, indem er die Prinzipien wissenschaftlichen Arbeitens auf die Gesellschaft anwendete. Damals erschien ihm das als “*the social order of the future – not yet achievable, but inevitable*“ [BOCK16, Folie 13]. Über die Zeit wurden viele neue Erkenntnisse integriert.

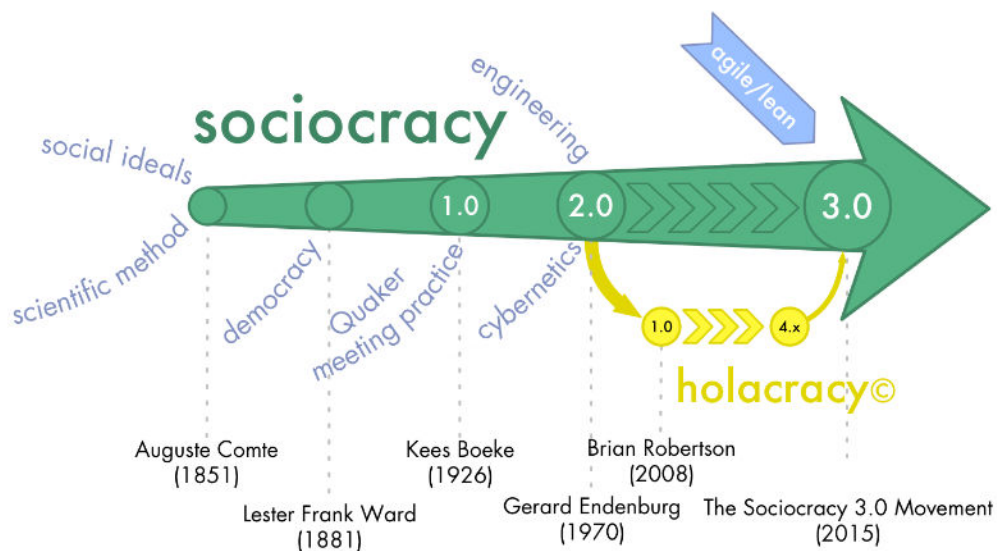


Abb. 76: A brief history of Sociocracy [BOCK16, S. 12]

Die neueste Entwicklung ist *Sociocracy 3.0* in Abb. 76, in der sehr übersichtlich verschiedene mögliche Organisationsformen und hilfreiche Praktiken für selbst gesteu-



erte Organisationen als „*Framework of Patterns for Collaboration*“ angeboten werden. Abb. 77 zeigt daraus eine Übersicht möglicher Formen der geregelten Abstimmung zwischen etablierten Teams. Dabei entsprechen die Punkte einem kritischen Element der Wertschöpfungsstruktur: **Rollen**.

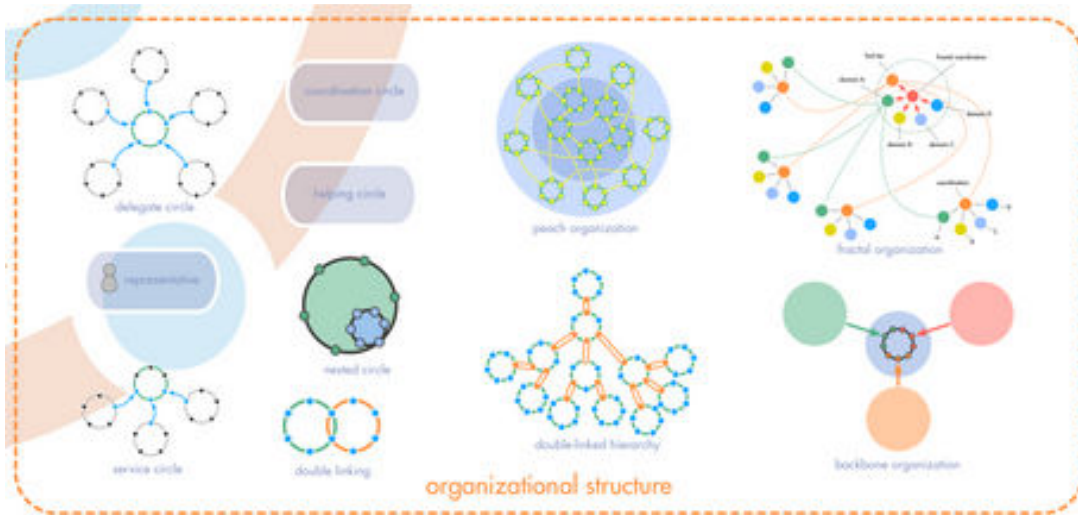


Abb. 77: Zusammenfassung der Modelle für Organizational Structure, Ausschnitt aus dem Sociocracy 3.0 big picture (unter <http://sociocracy30.org/wp-content/uploads/2016/06/s3-big-picture-S-2016-06-15.png>, zuletzt geprüft am 17.10.2016)

**Menschen übernehmen die Verantwortung für Rollen** auf Zeit. Diese Rollen können sich laufend den Anforderungen anpassen. Das steht den relativ stabilen Positionen oder Stellen einer formellen Struktur gegenüber, denen genau eine Person zugeordnet ist.

Den Paradigmenwechsel, wie in Kap. 6.4 beschrieben, drückt am besten die „*Peach Organisation*“ in Abb. 78 (links) aus. In dieser Form treibt die Peripherie die Organisation und das Zentrum erbringt Dienstleistungen [BOCK16, Folie 165f].

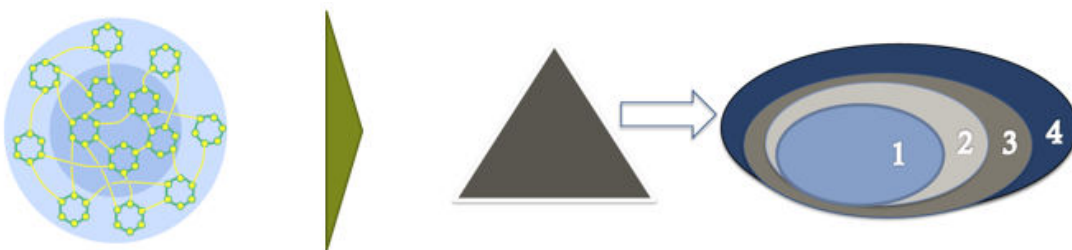


Abb. 78: Peach Organization aus Sociocracy 3.0 [BOCK16, Folie 166] und Anwendungsfall Hierarchy of Semco [NAYA14, S. 8]

Eine Analyse der grundlegenden Strukturänderung bei *Semco* integriert den Paradigmenwechsel und entwickelt eine in 4 Ebenen differenzierte, „*Peach*“-artige Wertschöpfung, die Nayak et al als Hierarchie bezeichnen (Abb. 78, rechts).

Brian Robertson nutzt 2007 unter anderem Sociocracy, um Holacracy zu entwickeln. Laloux schätzt Holacracy als eine sehr hilfreiche Methode ein, um große Organisationen mit komplexer Wertschöpfung zu organisieren und nutzt die Darstellung der Holone in seiner Übersicht für die Organisationen mit einer „*deep value chain*“ (siehe Abb. 74).

Holacracy betrachtet nicht die eigentliche Wertschöpfung, sondern wie die Beteiligten sich koordinieren, um die Leistung zu erbringen. Zentrales Element ist dabei, Spannungen zu spüren und dann über geregelte Vorgehensweisen in taktischen Meetings oder Governance Meetings zu lösen, wie Abb. 79 zeigt. So entstehen schnelle, lösungsorientierte Iterationen in einer großen Organisation. Zentrales Element ist dabei der Zweck oder Sinn der Organisation – der *Purpose* nach Dan Pink oder *Intent* nach Dave Marquet – und die Verteilung der Entscheidungsbefugnis auf „*fluid teams*“ oder „*Circles*“ [ROBE15, S. 39] – nach Dave Marquet „*to where the information is*“, was McChrystal ebenso sieht.

Eine Verfassung beschreibt darin die grundlegenden Vereinbarungen. Jede Organisation kann sich eine aktuelle Version als Startpunkt aus dem Internet herunterladen (unter <http://www.holacracy.org/constitution>, zuletzt geprüft am 17.10.2016). Diese wird dann in der Organisation auf die eigenen Bedürfnisse angepasst.

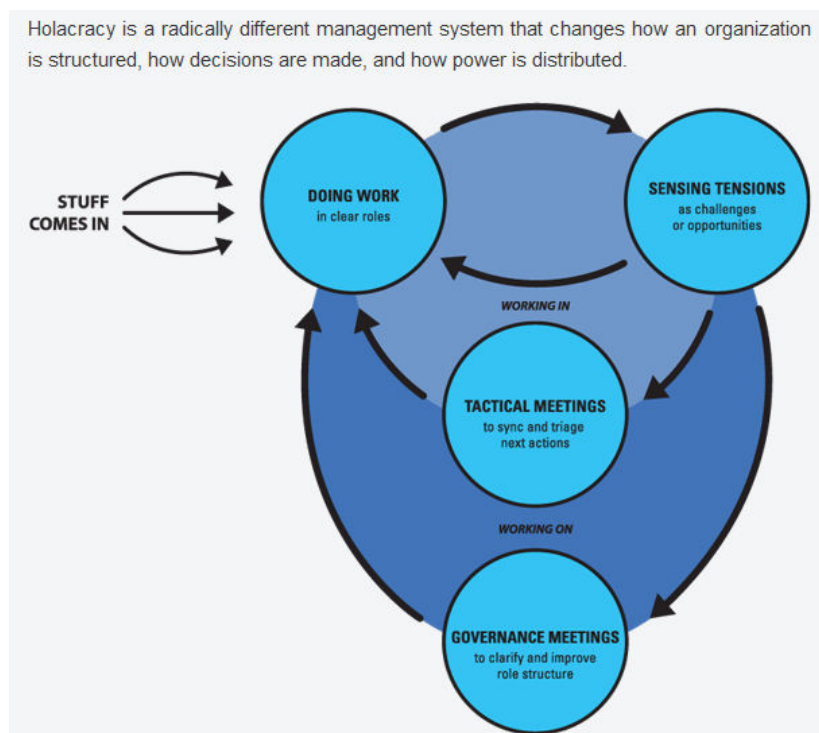


Abb. 79: Grundmodell der Steuerung von Leistungserbringung in Holacracy (Grafik aus <http://www.businessinsider.com/how-zappos-self-management-system-holacracy-works-2015-6?IR=T>, zuletzt geprüft am 17.10.2016)

Holacracy wird vielfältig kritisiert. Laloux und Robertson diskutieren die wesentlichen Kritikpunkte. Ein Transskript und die Aufzeichnung des Gesprächs stehen im Internet zur Verfügung. Die wesentlichen Kritikpunkte sind eine gute Zusammenstellung der größten Risiken bei der Neuorganisation von Wertschöpfung in selbstgesteuerten Teams. Daher folgt eine Liste der 5 häufigsten Kritikpunkte mit ausgewählten Aspekten der Antworten beider Autoren aus [COWA14]:

- *“You can't just throw out structure!”*  
Robertson weist darauf hin, dass Firmen wie *Sun Hydraulics* die Struktur nicht abschaffen, sondern einen neuen Typ von Struktur erfinden. Laloux vergleicht diese Struktur mit einem Marktsystem oder dem menschlichen Gehirn. Es hat eine Netzwerkstruktur, aber keine zentrale Kontrolle.
- *“Self-organization will increase territorial disputes which will lower employee engagement!”*  
Diese Aussage ist zutreffend. Da Macht und Verantwortungsbereiche nicht limitiert sind, ist das allerdings kein Problem. Laloux zitiert dazu *“Employees in these companies say, ‘I don't need to play games because I am fully empowered to do what I need to do. I have real power and so does everyone else.’”*
- *“Without hierarchy no one will make a decision!”*  
Robertson und Laloux sind sich einig, dass gemeinsame Entscheidungsfindung hochgradig kollaborativ wird, ohne dass diese einen Konsens braucht, wenn jeder klare Rollen, klare Verantwortungen sowie klare Verantwortungsbereiche hat und alle einen klar definierten, gemeinsamen Zweck teilen.
- *“The rules are too complex!”*  
Die meisten Manager verbringen 80-90% ihrer Zeit damit, für ihren Chef gut auszusehen, sich auf Meetings vorzubereiten und Ziele zu setzen. All das erhöht die Komplexität. Verschwindet der Grund für die Politik, kümmern sich die Menschen einfach um ihren Job.
- *“What about the customer!?”*  
Nach Laloux und Robertson sind Firmen, denen die Selbstorganisation gelingt, *“incredibly purpose-driven, which by definition means a focus on the external customer.”* Das ist nach Laloux genau der Grund für ihren Erfolg, denn *“...clients love it because the purpose-driven culture is so apparent.”* (Extrakt aus [COWA14]).

Gespräche mit Praktikern, die Holacracy als eine mögliche Organisationsform prüfen, bestätigen Teile der Kritik. Es ist für „*hierarchie-Geübte*“ ein großer Schritt, sich von der vorgeschlagenen Verfassung her in der eigenen Organisation der Selbststeuerung zu nähern [WÖTZ17, Experiment Fabrik in Berlin].

Einfacher scheint der Zugang über ausgewählte Praktiken von selbstgesteuerten Organisationen, über die alle Beteiligten in Experimenten neue Arbeitsformen erleben können. Das können andere Meetingabläufe und –regeln statt einer Serie von Entscheidungsvorlagen in PowerPoint sein [LALO14, Pos. 5184] oder die Entscheidungsfindung über den „*konsultativen Einzelentscheid*“ [PFLÄ15, Pos. 686].

Das Verständnis, einer Zelle – unabhängig von deren Größe – in der Innensicht Autonomie über das „*Wie*“ der eigenen Organisation zu geben und die Schnittstellen nach außen bestmöglich zu beschreiben aus Abb. 75, wird als besonders erfolgversprechend beurteilt [GROß17].

### **Selbststeuerung, Governance und Autorität**

Bernstein et al kommen zu ähnlichen Erkenntnissen. Sie greifen drei Mythen zu sich selbst steuernden Organisationen auf und konkretisieren die einzelnen Punkte wie in der folgenden Liste zusammengefasst [BERN16].

- “*There is no organizational structure.*”  
*All organizations **must achieve both reliability and adaptability** to some degree, but one usually eclipses the other. <...> Employees, too, need both reliability and adaptability* (page 3).
- “*Hierarchy no longer exists.*”  
***Leadership is distributed among roles, not individuals*** (page 10).
- “*Everything is decided by consensus.*”  
*Self-managed organizations establish practices to take swift decisions without the need for consensus* (page 22). – das bezeichnet Pfläging als “*Konsultativer Einzelentscheid*” oder Laloux als “*Advice Process*”.

Der erste Punkt bestätigt wieder den dualen Arbeitsmodus. Es ist ein verbreitetes Missverständnis, dass selbstgesteuerte Organisationen ohne Führung oder Autorität auskommen. Sie ist allerdings an eine Rolle und nicht an eine Person gebunden. Nach Schmid braucht man Autorität, um Macht auszuüben. Ausgeübte Macht wird dabei als „*Wirksamkeit, mit der jemand auf die Wirklichkeitsgestaltung Einfluss*“

*nimmt*“ verstanden. Diese Autorität erlangt eine Person durch Autorisierung in Autorisierungsprozessen, durch die Einfluss nehmende Personen bevollmächtigt werden. Drei wesentliche Faktoren dabei sind [SCHM15]:

- „*Wirksamkeit setzt Autorität voraus*“  
Macht kann nur aufgrund von Autorität ausgeübt werden, die verliehen (Position) oder erworben (Könnerschaft) wurde. Geduldete Selbstautorisierung ist eingeschlossen (Beziehung).
- „*Autorität wird in Autorisierungsprozessen erworben*“
- „*Macht und Autorität sind an Rollen und Kontexte gebunden*“  
So kann ein Polizist nur im Verkehr die Vorfahrt bestimmen.

Gleiches gilt für die Disziplin, oder auch *Governance*, also für alle geltenden Regeln und die Überprüfung von deren Einhaltung. Diese werden in selbst gesteuerten Organisationen durch Beteiligung an der Festlegung oder Delegation an eine bestimmte Rolle oder ein Team definiert. Passend zur Erkenntnis oben in Kap. 8.2.2, dass die Organisation einen „*scalable minimum viable Framework*“ braucht, gibt es viel weniger und präzisere Regeln mit größerer Disziplin. Es gibt also einen anderen, viel strengeren Umgang mit *Governance*, mit weiterhin übergeordneten, aber viel weniger und präziseren Regeln. Das schließt beispielsweise Entscheidungen für einheitliche IT Tools ein [WÖTZ17].

## 8.2.4 Wertschöpfung im dualen Arbeitsmodus

*“Efficiency, once the sole icon on the hill, must make room for **adaptability** in structures, processes, and mind-sets that is often uncomfortable.”*

Stanley McChrystal

(zitiert aus [MCCH15, S. 7])

Nach Pfläging sind alle Organisationen bereits vernetzt. Es ist ihnen in vielen Fällen aber nicht erlaubt, offiziell als Netzwerk zu operieren. Organisationen sind „*lebendige Netzwerke <...>. Das ist im Vergleich zum Dogma der steuerbaren Pyramidenorganisation näher dran an wissenschaftlichen Erkenntnissen der letzten Jahrzehnte. Es ist aber auch in mehrfacher Hinsicht realitätsnäher. Denn Organisationen sind:*

- *Netzwerke einzelner Akteure (durch ihre informelle Strukturen) und*
- *Netzwerke wertschöpfender Teams (durch ihre Wertschöpfungsstrukturen).“*

[PFLÄ14, S. 51ff], wie in Abb. 80 zusammengefasst.

Die formelle Struktur kann dabei die Zusammenarbeit fördern oder behindern.

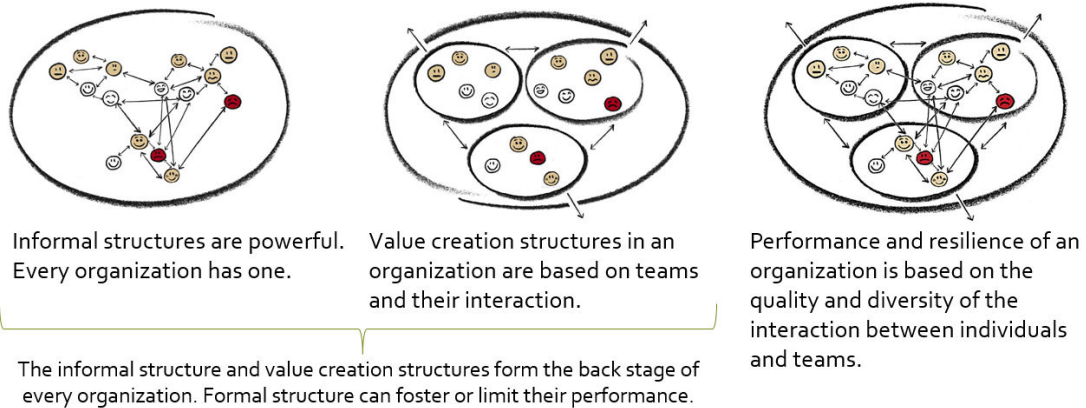





Abb. 80: Zusammenfassung der Erkenntnisse zur informellen Struktur und Wertschöpfungsstruktur nach Pfläging (eigene Darstellung auf Basis von [PFLÄ14, S. 52ff])

Herero bestätigt diese Sicht. De Smet definiert die „organizational agility“ als „the ability of an organization to renew itself, adapt, change quickly, and succeed in a rapidly changing, ambiguous, turbulent environment.“ Seiner Ansicht nach braucht diese Agility zwei Dinge: “One is a dynamic capability, the ability to move fast – speed, nimbleness, responsiveness. And agility requires stability, a stable foundation – a platform, <...> of things that don’t change. It’s this stable backbone that becomes the springboard for the company.” [COLL15a].

Beides knüpft direkt an den aus Kotters neuen Erkenntnissen in Kap. 7.1.3 entwickelten dualen Arbeitsmodus an. Mit diesen Erkenntnissen zur informellen Struktur und der Wertschöpfungsstruktur lassen sich *Innovieren* und *Leisten* abbilden und so die einzelnen Zellen genauer beschreiben. Wesentliche Themen aus der bisherigen Bearbeitung können den beiden Arbeitsmodi zugeordnet werden. Der Übergang ist fließend, es geht nicht um eine randscharfe Abgrenzung, sondern eine kernprägnante Zuordnung im Sinne von einem Schwerpunkt. In Tab. 7 sind einige Themen einsortiert.

Schwarz beschreibt, dass es in Organisationen viele Subkulturen einzelner Teams oder Geschäftseinheiten gibt, ohne auf die Art der Kultur einzugehen. Das bezieht sich nicht auf den einen oder anderen Arbeitsmodus, sondern ist eine Ausprägung der Zelle [SCHW16c]. Daher kann der Punkt in der Tabelle keiner Spalte zugeordnet werden.

Tab. 7: Zuordnung ausgewählter Themen der bisherigen Ausarbeitung zu den beiden Arbeitsmodi (eigene Zusammenfassung)

<b>Innovieren</b> (agil, schnell, Möglichkeiten suchend)		<b>Leisten</b> (Zuverlässig, effizient, Stabilität erzeugend)	<b>Quelle</b>
Kompetenz von Start ups		Kompetenz etablierter Hierarchien	[KOTT14]
Radikal-disruptive Innovation	Radikale oder disruptive Innovation	Inkrementelle Innovation	[BOCK15]
Paradoxon: die Lösung entsteht durch Interaktion über die Zeit		Puzzle: es gibt eine beste Lösung	[DOTL14]
Leaders disrupt		Managers stabilize	[ROCK16]
Agile Entwicklung		Lean Praktiken	[WÖTZ17]
Change Leader	Change Manager	Change Controller	[BOHN15]
Netzwerkstrukturen		Hierarchische Strukturen	[KOTT14]
Werkzeug (Denkhilfe und geübte Person)		Methode (überraschungsignorant)	[POPP12]
Wachstum als Person, Entwicklung von Könnerschaft		Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe	[HÜTH16] [PINK11]
Thinking slow: System 2 mit bewussten Gedankenprozessen		Thinking fast: System 1 mit schneller Reaktion	[KAHN12]
			[LALO14]
Kultur einer Zelle oder eines Teams			[SCHW16c]

Interessant ist, dass Kotter mit dem effizient leisten eine Hierarchie in Verbindung bringt, ebenso wie Nayak et al die neue Struktur von Semco als Hierarchie bezeichnen. Die erarbeiteten Wertschöpfungsstrukturen und Modelle wie Holacracy zeigen, dass Wertschöpfung auch in anderen Formen als einer pyramidalen Hierarchie erbracht werden kann, die außer in trägen Massenmärkten meist erfolgreicher sind.

Dabei ist nicht die Hierarchie als eines der ältesten Ordnungsprinzipien der Welt gemeint. Grundsätzlich ist die Aufgabe der Hierarchie, „zu sichern, dass trotz Komplexität Prioritäten bestimmt, Handlungsfähigkeit hergestellt und Rahmen gesetzt werden“ [SCHM15]. Gemeint ist die spezielle Ausprägung einer pyramidalen Hierarchie mit den zugrunde liegenden Handlungsmustern.

Dazu passt die Frage von Rita McGrath aus Kap. 8.2.3: „Is Your Company Ready to Operate as a Market?“ Sie formuliert damit den Trend, dass Organisationsformen auf Basis von Marktmechanismen die pyramidalen Hierarchien ablösen.

Das passt sehr gut zur Wertschöpfung in einer Netzwerkökonomie, in der sich interne und externe Zellen passend zum Kundenbedarf über Marktmechanismen koordiniert zu Netzwerken zusammenschließen. „*We are moving from a world dominated by hierarchies, in which assets are controlled by a company, to a world of markets, in which assets can be accessed when needed.*“ [MICH16, S. 8f].

Ist die Schnittstelle gut definiert (NCI aus Abb. 75) und die Zelle entsprechend der Anforderungen des Netzwerks anpassungsfähig, kann eine Zelle auch über lange Zeit eine große Stabilität erreichen. Das ist unabhängig von der Innensicht, also wie die Zelle sich selbst organisiert. Auch die laufende Re-Konfiguration der Netzwerke führt bei klar definierten Schnittstellen und Leistungen nicht notwendigerweise zu radikalen Veränderungen innerhalb der Zelle.

Dabei kann jede Zelle zu jeder Zeit sowohl im Arbeitsmodus *Leisten* als auch im Arbeitsmodus *Innovieren* tätig werden, wie von Kotter beschrieben. Das gilt sowohl für die Innensicht als auch den Zweck des Netzwerks oder der Netzwerke, in denen sie tätig wird. Je nachdem wie sie in den unterschiedlichen Kriterien ausgeprägt ist, fällt das eine oder andere leichter.

Da sich die Netzwerkökonomie zum Zeitpunkt der Abgabe dieser Arbeit erst entwickelt, gibt es eine signifikante Chance, dass noch lange Zeit Organisationen existieren, die (innerhalb einer Zelle) Möglichkeiten bieten, in gewohnteren Paradigmen als *evolutionary-teal* zu arbeiten und zu führen.

### **8.2.5 Erkenntnisse zu Struktur und Arbeitsmodus**

Die detaillierte Ausarbeitung zur Struktur enthüllt ein kaum diskutiertes, aber allgemein wahrgenommenes Phänomen passend zu den neuen Erkenntnissen aus Soziologie, Neurobiologie und Psychologie: die Grundzüge der Organisation in Wertschöpfungsnetzwerken sind in allen Organisationen vorhanden, werden aber vielfach durch die Mechanismen der pyramidalen Hierarchie und das tayloristische Management systematisch unterdrückt. Durch eine Änderung der Haltung in Form des Paradigmenwechsels wird das Potenzial im Zeitalter der Digitalisierung erreichbar. „*In trägen Massenmärkten ist die Zentralisierung der Entscheidungsfindung effizient. Zentralistische Steuerung und Kontrolle sind erreichbar. Standards funktionieren. In dynamischen Märkten dagegen kollabieren Systeme, die auf zentrale Steuerung vertrauen.*“ [PFLÄ14, S. 58; WOHL12, S. 21f].



Damit das funktioniert, entkoppeln erfolgreiche Unternehmen in dynamischen Märkten die formale Struktur und die Wertschöpfungsstruktur. Die formale Organisation ist die Heimat der Mitarbeiter. Sie bietet Zugehörigkeit und fördert die Entwicklung der Mitarbeiter, erlaubt eine personenbezogene Zuordnung von Verantwortung für Themen der Compliance, wie zum Beispiel Prokura oder rechtlich korrekten Jahresabschluss, und sorgt für die ethischen Standards. Sie verändert sich selten.

In der Wertschöpfungsstruktur dagegen übernehmen Menschen die Verantwortung für Rollen auf Zeit. Sie können eine oder mehrere Rollen übernehmen, über einen kurzen Zeitraum oder lange Zeit. Die Definition der Rollen und ihr Zusammenspiel können sich schnell und flexibel ändern. Da die Mitarbeiter in der formalen Struktur ihre Heimat haben, gefährdet das ihre Zugehörigkeit nicht.

So entsteht Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Erkenntnis 10

Eine Grundlage der Anpassungsfähigkeit der Organisation ist die Entkopplung von formaler Struktur und Wertschöpfungsstruktur. Menschen haben eine Heimat und übernehmen in der Wertschöpfung Verantwortung für Rollen auf Zeit.

## Macht

*„Damit zueinander passende Wirklichkeiten, Leistungsfähigkeit und eine stabile Kultur entstehen, braucht es mehr. Zu diesem mehr gehört ein aufgeklärter Umgang mit Macht.“*

Bernd Schmid

(zitiert aus [SCHM15])

Das größte Hindernis für die Weiterentwicklung der Anpassungsfähigkeit stellt der Machtverlust der heutigen Positionsinhaber dar. Bernd Schmid unterscheidet Hoheitsmacht, Schöpfermacht und Sinnmacht.

Die Positionsmacht der formellen Struktur nach Pfläging entspricht der Hoheitsmacht. Hierarchische Macht beruft sich meist darauf. Schmid definiert die Hoheitsmacht als die Macht, *„über Gestaltungsmöglichkeiten so verfügen zu können, dass anderen <...> Vorgaben gemacht werden können“*.

Im Vergleich dazu meint Schöpfermacht *„die Fähigkeit, Inszenierungen zu schaffen, in die andere eintreten und sie kokreativ mitgestalten. <...> Schöpfermacht hat*

<...> *also mit überzeugender Kompetenz, aber auch mit geeigneten Bedingungen zu tun*“ und ergänzt damit die (fachliche) Könnermacht nach Pfläging um eine Inszenierungskomponente.

„*Sinnmacht beruht auf der Gabe, Sinn zu finden und Sinn zu stiften, so dass sich andere daran orientieren. <...> Andere orientieren sich daran, weil ihre Sehnsüchte und Sinnbedürfnisse berührt werden*“ [SCHM15]. Damit ergänzt die Sinnmacht die Beziehungsmacht der informellen Systeme nach Pfläging mit einem Bezug zum übergeordneten Zweck der Unternehmung, um Fragen zu beantworten wie „*How can you as a business contribute to society? Because if you don't provide a value to society, society will just not accept you*“ [GROS16].

Ein wesentliches Element in der Diskussion um die Macht ist die Führung. Hier stellt sich heraus, wieviel tatsächlichen Einfluss jemand mit Positionsmacht hat, in der Organisation etwas umzusetzen, bzw. wieviel Autonomie die Organisation braucht oder sich nimmt [MIRO12a].

Macht entsteht durch Autorisierung, die bei der Kultur in Kap. 8.3 genauer beschrieben wird.

Wie die von Laloux untersuchten Beispiele zeigen, wie Favi in Frankreich, fällt es den etablierten Führungskräften sehr schwer, sich andere Modelle der Führung – an eine Rolle gebunden und nicht an eine Person – oder die Allokation der Macht in der Wertschöpfung vorzustellen. Die meisten blühen allerdings nach einer kurzen Zeit auf und finden für sich wert schaffende Rollen. Nur wenige verlassen das Unternehmen, weil sie so nicht arbeiten möchten [LALO14, Pos. 1.729ff].

## **Identität**

David Bedürftig untersucht die Generation Z als Arbeitnehmer. „*Das Medium Internet hätte bei ihnen Kompetenzen wie **Anpassungsfähigkeit** oder das permanente Scannen der Umwelt, gefördert. Diese Fähigkeiten bräuchte die Generation Z in der hochkomplexen, sich schnell wandelnden Gesellschaft, in der langfristige Planung einfach nicht mehr möglich sei.*“ [BEDÜ16]. Weiter stellt er fest, dass alle Mitarbeiter diese Anpassungsfähigkeit als zentrale Kompetenz brauchen.

Dabei können alle von den jungen Menschen der Generation Z lernen. Finch begleitet eine Gruppe der Generation Z über längere Zeit und versucht, die Welt durch ihre Augen zu sehen.

Er kommt zu sehr interessanten Schlussfolgerungen [FINC15]:

- ***“It’s not an attention problem, it’s an 8 second filter.***  
*They’ve grown up in a world where their options are limitless but their time is not. As such, Gen Z have adapted to **quickly sorting through and assessing enormous amounts of information.** <...> Once something has demonstrated attention-worthiness, Gen Z can **become intensely committed and focused.** They’ve come of age with an Internet that’s allowed them to go deep on any topic of their choosing and learn from like-minded fans. <...> Gen Z have a carefully tuned radar for being sold to and a limited amount of time and energy to spend assessing whether something’s worth their time.*
- ***They’re not screen addicts, they’re full time brand managers.***  
*The media has painted Gen Z as a bunch of socially inept netizens and older generations struggle to understand why they spend so much time online. In reality, Gen Z are under immense pressure to simultaneously manage their personal and professional brands to help them fit in while also standing out.*  
*On a **personal level**, Gen Z seek immediate validation and acceptance through social media, since that’s where all their peers are and where many of the important conversations happen. They curate different social media personas in order to please each audience and minimize conflict or controversy.*  
*On a **professional level**, Gen Z are hyperaware of the negative stereotypes that have plagued millennials. As a result, they want to be known for their ability to work hard and persevere offline.*  
*Between these two forces, Gen Z feel torn: **They need social media to build their personal brands but resist being defined by it. They seek social validation and inclusion but are looking to differentiate themselves professionally.** Companies that understand this tension will provide Gen Z the tools they need to reconcile and better manage their personal and professional brands.*
- ***They’re not all Entrepreneurs, they’re practical pragmatists.***  
*They’re obsessed with developing contingency plans to help them navigate the dynamic job market. While the media has singled out a number of high-profile entrepreneurial teen success stories, the majority of Gen Z in our study are biased in favor of career and financial stability. Entrepreneurship is seen as a way to not have to rely on anyone (or anything) else, and their version of it will likely be focused on sustainable "singles and doubles" ventures rather than Silicon Valley "home runs."*

Die jungen Erwachsenen der Gen Z pflegen also eine privaten und eine professionelle Identität, ihre Marke. Eine geeignete Landkarte für die Rollenbereiche der Persönlichkeit in Kap 8.3.2 aus dem systemischen Coaching kann hier hilfreich sein.

Erkenntnis  
11

Um ihre Identität oder persönliche Marke zu pflegen, brauchen Mitarbeiter Social Media, lassen sich dadurch aber nicht definieren oder einengen. Sie suchen soziale Bestätigung und Zugehörigkeit, wollen sich aber professionell hervorheben.

Über die einzelne Person hinaus bildet in einem Netzwerk auch jede Zelle eine Identität, wie in Kap. 8.2.3, Identität einer Zelle im Value Network, erklärt.

„Je mehr die Vernetzung zunimmt, desto wichtiger wird das Individuum.“ (Bernhard von Mutius, zitiert aus [HORN16]). Das fehlende Element stellt in 2017 in vielen Organisationen eine klare Identität des Individuums und des Teams als kleinste Zelle dar. Nicht nur der Umgang mit vielen Informationen von außen, sondern auch die gezielte Gestaltung der eigenen Identität über soziale Netze wird zur Kernkompetenz. Sollen Zellen als Elemente von sich laufend neu konfigurierenden Wertschöpfungsnetzwerken mit ihrer Leistungsfähigkeit und Verfügbarkeit im Arbeitsmodus *Leisten* erkannt werden, müssen sie diese Informationen wirksam zur Verfügung stellen.

Ebenso können sich nur interessierte Personen oder Zellen zur Arbeit an Innovationsthemen gemäß dem Netzwerk-Gedanken Kotters zusammen finden, wenn die Ideen und Personen eine Plattform dafür haben. Beispiele hierfür sind sogenannte „Challenges“ in sozialen Netzwerken in Unternehmen. Die Bandbreite ist groß. Beispiele sind ein bereit gestelltes Innovationsbudget mit Vorschlägen für Projekte und gemeinsame Auswahl der geförderten Projekte bis zur Innovation vorhandener Informationsdienste wie die Auskunft über die hierarchische Struktur und die zugehörigen verantwortlichen Personen [WÖTZ17, QuickStarter und SOC Challenge].

Die Identität und aktuelle Darstellung der eigenen Qualitäten wirkt in allen 3 Strukturen. Die notwendige Basis dafür ist das *Social Business* aus der IT, das im Kap. 8.7.2 kurz beschrieben wird.

## Fähigkeiten für die Nutzung der Digitalisierung

Hier existieren große Bildungslücken bei langjährigen Mitarbeitern, die im Umgang mit sozialen Medien und der wirksamen Gestaltung und Pflege der eigenen Identität oft wenig Übung haben. Über den Umgang mit moderner IT hinaus, speziell sozialer Medien, gibt es einen hohen Bildungsbedarf in allen Bereichen, wenn die Digitalisierung alle Ebenen der Wertschöpfung radikal-disruptiv verändert: die Geschäftsmodelle, die Prozesse, die Technologie und die Art der Zusammenarbeit und Steuerung.

Aus der Neurobiologie ist bekannt, dass die Grundhaltung des Menschen, mit der alle geboren werden, Neugierde, Begeisterungsfähigkeit und Offenheit für Neues ist.

Diese veränderungsfreundliche Haltung geht den meisten Menschen über ihre Sozialisierung, die Schulzeit oder entsprechende Erfahrungen als Mitarbeiter verloren. Die Ausbildung erfolgt nach den Grundprinzipien von Humboldt: „*Fleiß, Ordnung, Mitarbeit und Betragen*“ [DUEC15]. Die Prinzipien stammen aus der Ausbildung von Verwaltungsmitarbeitern in England (schön schreiben und gut rechnen können) im 17. Jahrhundert oder Fließbandarbeitern in einer Automobilfabrik (Ford, USA) in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts. Entsprechend müssen andere Kompetenzen entwickelt werden, die selbständiges Arbeiten passend zum dynamischen Umfeld erlauben ([HÜTH13] und [DUEC15]). Dueck definiert zum Beispiel als Ziele für die Erziehung von Kindern für ein Leben im Zeitalter der Digitalisierung und globalen Megatrends unter anderem [DUEC15, Min 26:50ff]:

- Kreativität, Originalität, Sinn für Humor
- Konstruktiver, freudiger Wille
- Initiative, die auf andere ausstrahlt
- Gemeinschaftssinn, der andere mitnimmt
- Ausgewogenes Selbstbewusstsein
- Positive Haltung zur Vielfalt des Lebens

Nur so lassen sich seiner Meinung nach Qualitäten entwickeln, die selbständiges Arbeiten und Hochleistung ermöglichen. Spiegelt man diese Liste der Eigenschaften an den Anforderungen einer anpassungsfähigen Organisation, sind es im Wesentlichen Faktoren, die die Veränderungsfähigkeit der Personen – und in deren Summe der Organisation – fördern oder erst ermöglichen. Sie sind eine wesentliche Grundlage für die notwendigen Strukturen in Verbindung mit dem laufenden Lernen, insbesondere für koordinierende Rollen – die neuen Führungsrollen.

Im Kapitel 9 wird bearbeitet, wie die Anpassungsfähigkeit bestehender Organisationen entwickelt werden kann und die vorhandenen Mitarbeiter zur Mitwirkung inspiriert werden können.

Die Frage wie Kinder und Jugendliche bis hin zu Auszubildenden und Studenten auf das Arbeiten heute und in der Zukunft vorbereitet werden können, ist dagegen eine Forschungsfrage für eine andere Arbeit.

Weiterführende  
Forschungsfrage

Wie muss ein Bildungssystem gestaltet sein, das Kinder und Jugendliche auf das Arbeiten im Zeitalter der Digitalisierung vorbereitet?

### **Autonomie der Peripherie in großen Unternehmen**

Interessant ist die Frage, ob sich diese Struktur mit der Entscheidungsbefugnis an der Peripherie auch in großen Konzernen umsetzen lassen. Das erscheint grundsätzlich möglich, da auch in der heutigen Hierarchie durch die Arbeitsteilung spezialisierte Abteilungen oder Zellen eingerichtet sind.

Praktiker interessieren sich sehr für die Frage, wie die Entscheidungsbefugnis im Allgemeinen näher an die Wertschöpfung gebracht werden kann. Das Prinzip wird in vielen Fertigungen über die Lean Ansätze schon seit längerer Zeit umgesetzt. Allerdings fällt es in der Administration schwer, die Verantwortung den Mitarbeitern zu übertragen, trotz vielfältiger Forderung nach einer Eigentümerkultur ([WÖTZ17, Key Note und anschließende Diskussion] – DF CP, QM Herr Söllner).

Eine Produktion mit 2.000 Mitarbeitern muss sich im Inneren erst mal nicht ändern, wenn sie als Zelle in einem Netzwerk wirkt. Voraussetzung ist, dass die Produktion die Veränderungsgeschwindigkeit und die klare Definition der Schnittstellen über NCI's nach außen leisten kann. So ließe sich die gesamte Organisation in eine netzwerkartige Struktur mit 4 Ebenen übersetzen. Dabei passen die vier Perspektiven oder Ebenen aus Kap. 4.2.3 weiterhin, aber nicht mehr für Implementierung von Strategien, sondern als Orientierung in sich laufend neu konfigurierbaren Wertschöpfungsnetzwerken, und gemäß dem Paradigmenwechsel in umgekehrter Reihenfolge, wie in Abb. 81 dargestellt.



Abb. 81: Ebenen von sich laufend neu konfigurierbaren Wertschöpfungsnetzwerken (eigene Darstellung)

Ob das sinnvoll ist, hängt von der Dynamik in den Märkten ab, für die diese Organisation arbeitet. Eine höhere Flexibilität entsteht, wenn auch Zellen außerhalb der eigenen, formellen Organisationsgrenzen eingebunden werden. Daher wird die Frage an Bedeutung gewinnen, wo die sinnvolle Grenze der eigenen Organisation ist und was diese Organisation ausmacht.

Tyer stellt die dazu passende Frage „*Is your company too big to change?*“ [TYER16] und Ridderstrale erwartet für die Unternehmen der Zukunft, dass sie kleiner, flacher, temporär, horizontal, offen und kontrolliert sein werden [RIDDD16].

Wo ist der Sinn und der Wert einer gemeinsamen Organisation, den die zusätzliche Koordination der hohen Anzahl beteiligter Zellen schafft, über die Grenzen einer Zelle hinaus, die eine eigenständige Leistung als Teil einer übergeordneten Wertschöpfung erbringen kann? Vorstellbare Fragen in diesem Kontext sind

- Finanzielle Leistungsfähigkeit in Märkten mit aufwändigen Innovationen – oder könnten diese durch ein Crowd-Funding abgedeckt werden?
- Schnelligkeit in der Zusammenarbeit durch gemeinsame Standards und IT – oder wird sich dieser Vorteil durch die Weiterentwicklung der IT auflösen?
- Hohe Reaktionsgeschwindigkeit durch Kenntnis der Identität der Zellen und damit schnelle Re-Konfiguration des Wertschöpfungsnetzwerks – oder wird das mit zunehmender Übung in der Pflege der eigenen Identität und mit dem Ausbau der sozialen Medien auch im Netzwerk gelingen?

- Hoher Grad der Anpassungsfähigkeit auf Basis gemeinsamer Werte, Kultur und eingespielter Vorgehensweisen – *oder wird sich zwischen den Zellen, die in Netzwerken kooperieren, eine Art „Netzwerk-Kultur“ entwickeln?*

Die Liste kann noch weiter geführt werden. Das stellt die Frage nach der Identität der eigenen Organisation, ihre Sphäre der Geschäftstätigkeit und dem Sinn für die Stakeholder und die Gesellschaft noch mehr in den Mittelpunkt der Gestaltung.

Hier schließt sich eine andere weiterführende Forschungsfrage an.

Weiterführende Forschungsfrage

Wie müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen gestaltet werden, um schätzenswerte Standards und Regelungen zu erhalten und gleichzeitig Organisationen den notwendigen Gestaltungsfreiraum zu geben?

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales arbeitet seit 2015 mit Fokus auf die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen in einem Dialogprozess wie in Abb. 82 gezeigt, der Ende 2016 abgeschlossen wird. Zu diesem Diskurs zur Zukunft der Arbeitswelt sind Verbände, Institutionen und Unternehmen eingeladen.



Abb. 82: Dialogprozess zu Arbeiten 4.0 des Bundesministeriums Arbeit und Soziales (<http://www.arbeitenviernull.de/>, zuletzt geprüft am 10.03.2017)

Die Kultur ist in diesem Zusammenhang der Aspekt menschlicher Kooperation in jeder Organisationsform, der am aufwändigsten zu entwickeln ist. Damit beschäftigt sich das nächste Kapitel.



### 8.3 Kultur

„*Wer schnell zur Sache will, sollte mit Kultur anfangen.*“

Bernd Schmid

(zitiert aus [SCHM14, S. 11])

Für Pam Rebecca ist „*Legacy Culture - not systems - <...> the digital killer*“. Ihrer Ansicht nach lenkt der Fokus auf IT Legacy Systeme vom eigentlichen Thema ab, denn *“the real forces at play were not the spaghetti of their technology, but the much less visible cultural challenges of digital transformation”* [REBE17].

Nach Gerald Hüther ist neben dem Verhalten der Führungskraft der Geist in der Firma wichtig, der den Mitarbeitern ein Erfahrungssystem bietet, das die Entwicklung der jeweiligen Haltung wesentlich prägt. Die vorherrschende Kultur sei die „*Ressourcennutzungskultur*“, verbunden mit dem „*Administrationsgeist*“. Damit erzeugt man Effekte, die der Entwicklung einer veränderungsfreundlichen Haltung entgegenstehen. Hüther zitiert Albert Schweizer mit „*Das Heil der Welt liegt nicht in anderen Maßnahmen, sondern in einem neuen Geist!*“ und fordert, eine neue Haltung und Kultur zu entwickeln, die den Mitarbeitern erlaubt, ihre Potenziale zu entfalten. Hüther formuliert das kurz als „*weg von der Ressourcennutzung, hin zur Potenzialentfaltung*“ [HÜTH13].

Zu Kultur und Kulturentwicklung gibt es viele Beschreibungen und Annahmen. Daher wird zunächst der Begriff der Kultur und angrenzender Bereiche zum Kontext dieser Arbeit passend definiert.

Bersin et al beschreiben Kultur als *“the way things work around here”* [BERS16b, S. 6]. Das sehen Fisher-Buttinger und Vallaster genau so, für die Kultur die Summe der *“so-machen-wir-das-hier-Geschichten”* darstellen [FISH08]. Davon grenzen Bersin et al das Engagement ab, das nach ihrer Definition beschreibt, *“how people feel about the way things work around here.”* [BERS16b, S. 6]. Den Hintergrund der Kultur bildet nach Laloux das Menschenbild – *this is how we think about people here* – (eigenen Formulierung auf Basis von [LALO14, Pos. 3.601ff]), die auch als *basic operating assumptions* zusammen gefasst werden können. Diese Grundannahmen und die Art, wie in der Organisation über Menschen gedacht wird, entsprechen dem Geist nach Hüther.

Für Gerhard Wohland und Matthias Wiemeyer ist Kultur ein Resultat und kann nicht aktiv verändert werden, Sie definieren zwei Aspekte der Unternehmenskultur, die in

Kap. 9 wieder aufgegriffen werden: Verhaltenskultur auf der Vorderbühne und Wertekultur auf der Hinterbühne. „*Wenn Macht zur Verfügung steht, kann das Verhalten auf der Vorderbühne verändert werden, je nach Situation durch Argumente, Belohnung oder Strafe. Die Hinterbühne als Kern der Kultur ist unsichtbar und nur an ihrer Wirkung erkennbar. Sie kann nicht verändert werden, sie verändert sich. Sie kann aber beobachtet werden, und sie reagiert auf die gewonnenen Erkenntnisse.*“ [WOHL12, S. 39].

Erkenntnis  
12

Kultur kann nicht verändert werden.

Sie verändert sich durch gewonnene Erkenntnisse.

Eine wissenschaftliche Definition mit Hinweisen auf die Mechanismen zur Kulturentwicklung bieten Schneider, Ehrhart und Macey:

“*Culture comprises **beliefs, ideology, language, ritual, and myth.** The most commonly discussed source for the organization’s assumptions and values is the founder of the organization and his/her leadership. Schein’s (2010) culture-embedding mechanisms describe **what leaders do to articulate their values (primary mechanisms) and reinforce them (secondary mechanisms).***“

*Organizations have **multiple simultaneous climates** of both the process and strategic outcome sort”* [SCHN12, S. 369].

Bernd Schmid erläutert den Kulturbegriff holistisch als „*Culture in general means the shared ways to experience and do things in a community. Organizational Culture (OC) is shaping a company’s life like magnets hidden in the background create power fields, which organize things in the foreground. Culture as such is invisible, but is showing up in many ways. Culture is within people; this is why you have to talk to them, to understand culture. Culture is carried by structures, regulations, processes; this is why they have to be questioned, what spirit they carry and how experiencing and acting of people is influence by them. Culture is imbedded within habitual experiences, behaviors and ritualistic procedures. A major part of culture are grown habits, good or bad*“ [SCHM16a, S. 26].

Laloux entwickelt anhand einiger Beispiele ein kernprägnantes Verständnis für die Grundannahmen hinter der Kultur und zeigt die Konsequenzen unterschiedlicher Haltungen auf. Auch in den *evolutionary-teal* Organisationen gibt es demnach eine

Tendenz, Regeln und Kontrollmechanismen einzuführen, wenn etwas schief geht. So stellt der Leiter einer gemeinnützigen Organisation fest, dass nach einem Betrugsfall um die unberechtigte Nutzung eines Firmenwagens plötzlich Rufe nach Regeln, Kontrolle und Sanktion laut werden.

Seiner Ansicht nach verträgt sich das nicht mit dem vereinbarten Menschenbild „*we trust people*“. Betriebswirtschaftlich macht es aus seiner Sicht auch keinen Sinn, da die wenigen Fälle über die jahrelange Geschäftstätigkeit nur einen kleinen Promillebetrag ausmachen und im Vergleich zum gesamten Umsatz und den Kosten kaum spürbar sind, die Verletzung des Menschenbilds der Organisation dagegen im Vergleich einen großen Schaden anrichten würde [LALO14, Pos. 4.982].

Kultur ergänzt die fest geschriebenen Regeln in einer Organisation um ein gemeinsames, kernprägnantes Verständnis, wie sich Mitglieder der Organisation in bestimmten Situationen verhalten. Das kann sowohl der Umgang mit einer Regel sein als auch das Verhalten in Situationen, für die es keine etablierten Regeln gibt. Ein gutes Beispiel hierfür ist ein Fall bei Netflix, den Hastings so beschreibt: Netflix hat keine Stundenaufzeichnung am Arbeitstag oder in der Woche. Ein Mitarbeiter fragt nach, warum es dann eine Regelung zur Anzahl der Urlaubstage gibt. Daraufhin wird die feste Anzahl der Urlaubstage aufgehoben. Da Netflix zu dem Zeitpunkt schon Erfahrungen mit der sehr unterschiedlichen Reaktion auf den Wegfall von Regeln hat, etablieren die Führungskräfte durch ihr eigenes Verhalten den Umgang mit Erholungszeiten als Kulturelement. Sie gehen sichtbar in Urlaub, unterlassen diszipliniert Kontakt zum Büro und kommen nach dem Urlaub erholt und voller Ideen zurück. Das teilen sie umfangreich mit den Mitarbeitern und tragen damit wesentlich zur Entwicklung einer allgemein akzeptierten, gelebten Praxis zu diesem Thema bei [HAST09, Folie 65ff]. John Stepper beschreibt dieses Vorgehen als „*Working out Loud*“, sein Handeln und die Reflexion für andere sichtbar zu machen. In der Methode wird in Zirkeln mit Peer Coaching am eigenen Verhalten gearbeitet [STEP15].

Diese Vorgehensweise wird in Kapitel 9 noch einmal relevant.

Wenn Regeln im Rahmen der Entwicklung einer höheren Anpassungsfähigkeit wegfallen, braucht die Organisation an deren Stelle ein gemeinsames Verständnis für akzeptables Verhalten.

### 8.3.1 Lead your culture or your culture will lead you

*“Do we have the culture we need for the impact we want?”*

Chris Ernst, Steven Rice und Adrienne van Strander

(zitiert aus [ERNS16, S. 2])

Im Auftrag der Bill and Melinda Gates Stiftung erstellen Ernst, Rice und van Strander eine übergreifende Studie zur Kultur als Treiber von unternehmerischem Erfolg [ERNS16].

Sie stellen fest, dass für die meisten Executives und Manager die Bedeutung der gezielten Kulturentwicklung von lästig bis zu unvermeidlich reicht. Das bedeutet noch nicht, dass sich ein allgemein gutes Können entwickelt hat, Kultur gezielt und wirksam zu entwickeln. *„Developing organizational culture has gone from impractical to trendy to **serious** in just a few years. Today, **culture is understood to have strategic and practical implications for every organization.** When culture and strategy are aligned, organizations achieve goals, amplify successes, and have greater impact. This **backdrop** leads executives, leaders, and human resources professionals to ask: Do we have the culture we need for the impact we want? **If not, can we change our culture?**”* [ERNS16, S. 2].

Über 85% der Executives geben 2015 demnach in einer Studie der Duke and Columbia Business School an, dass *“their culture isn’t where it needs to be <...>. The gap between strategy and culture leads to failed change efforts, unrealistic goals, and inconsistent processes and behaviors”* (McGuire in [ERNS16, S. 3]).

Kultur wird als *„backdrop“*, also der Hintergrund zur vordergründig sichtbaren Aktivität, bezeichnet und die Bedeutung der Kultur und ihrer gezielten Entwicklung herausgehoben.

Sara Armbruster sieht die Kultur und soziale Systeme holistisch. Das schließt Technologie als eine *„material culture“* ein, weil nach Anthroposophen alles, was Menschen herstellen, auch ihre kulturellen Glaubenssätze, Werte und Verhaltensweisen beinhaltet. Grundlegende Kompetenzen sind ihrer Ansicht nach stabil: *„the ability to think critically, to communicate effectively, to engage with other people, collaborate, share ideas, to innovate.“* Technologie ist demnach *“the means that we have to accomplish those things.”* Sie beschreibt neue Arbeitsplätze und Szenarien, in denen die Digitalisierung neue Arbeitsformen ermöglicht und unterstützt (Megatrend New Work).

Ihrer Ansicht nach denken Organisationen über Technologie in einem sehr engen Sinn nach: „*They don't ask questions about what behaviors new technology might foster and what behaviors it might actually inhibit. The answers must line up with the overall culture and direction that the leaders want to take the company.*“

[ARMB15]. Damit ist die Entwicklung der Kultur eng verknüpft mit den Möglichkeiten, die die Digitalisierung zur Gestaltung sozialer Interaktion bietet. Neue Untersuchungen zeigen, dass viele Mitarbeiter für ein Unternehmen mit hoher Reife in der Digitalisierung arbeiten möchten, während eine ebenso hohe Anzahl Mitarbeiter unzufrieden mit dem Stand der Digitalisierung ihres eigenen Unternehmens sind [ARMB15]. Organisationen brauchen also einen wesentlich weiteren Blick auf die Digitalisierung als den Fokus auf die Automatisierung bestehender Arbeitsprozesse.

Whitehurst dreht die oft eingesetzte Vorgehensweise um. Auch im Verständnis von der Entwicklung von Kultur gibt es einen Paradigmenwechsel: „*For me, an organizational culture is defined by how people inside the organization interact with each other. Culture is learned behavior — it's not a by-product of operations. <...> **We create our organizational culture by the actions we take; not the other way around***“ [WHIT16], was zur Erkenntnis 12 in Kap. 8.3 passt.

Dann stellt sich die Frage, wie dieses Verhalten aussieht, das die Kultur für anpassungsfähige Organisationen erzeugt.

### **8.3.2 Treiber der Kultur einer anpassungsfähigen Organisation**

„*Kultur ist ein Sammelbegriff dafür, wie Wirklichkeit bewusst und unbewusst, gewohnheitsmäßig oder kreativ gestaltet wird.*“

Bernd Schmid

(zitiert aus [SCHM14, S. 38])

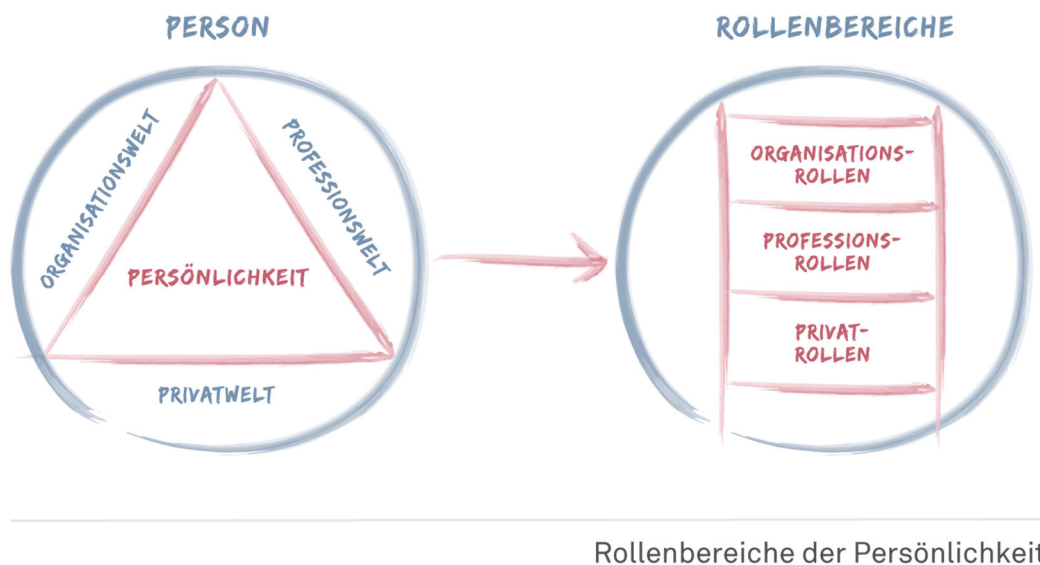
Aus Laloux lassen sich die drei Errungenschaften von *evolutionary-teal* als Grundlage der Kultur einer anpassungsfähigen Organisation ableiten [LALO14, Pos. 1.172ff], die sich in den definatorischen Rahmen gut einfügen. Dadurch ergibt sich zusammen mit den oben erarbeiteten Punkten für die Treiber der Kultur die Übersicht in Abb. 83.

*Wholeness* bedeutet, dass die Menschen alles mit einbringen, wenn sie im Team arbeiten. Sie reduzieren sich nicht auf eine erwartete oder angenommene professionelle Seite. Das trägt zu der großen Leistungsfähigkeit der *teal* arbeitenden Teams oder Methoden wie *Design Thinking* bei.



Abb. 83: Aspekte der Kultur einer anpassungsfähigen Organisation (eigene Auswahl und Darstellung)

Ein wesentliches zu entwickelndes gemeinsames Verständnis für ein funktionierendes Wertschöpfungsnetzwerk ist das ganzheitliche Arbeiten in Rollen statt Denken in Positionen. In der systemischen Organisationsentwicklung gibt es dazu passend, wie in Kap. 8.2.5, Identität, angekündigt, die Darstellung der Rollenbereiche der Persönlichkeit in Abb. 84, die zur Orientierung beiträgt.



Rollenbereiche der Persönlichkeit

Abb. 84: Rollenbereiche der Persönlichkeit [SCHM08b]

Dabei können Kompetenzen und Übung mit Rollen aus allen Bereichen genutzt werden. Rollenklarheit und eine bewusste Gestaltung der Lebensbereiche sind eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Selbststeuerung aller Akteure.

*Purpose* beschreibt den Beitrag des Unternehmens zur Gesellschaft und deren Zielen, wie Wohlstand, Sicherheit oder soziale Entwicklung.

Ein sinnstiftender Zweck ist nach Pink einer der drei wesentlichen intrinsischen Motivationsfaktoren der Menschen und zentraler Faktor für die gemeinsame Ausrichtung eines Teams als Grundlage für Höchstleistung. Die Entwicklung und Pflege eines *evolutionary purpose* nach Laloux ist Teil der Kultur einer anpassungsfähigen Organisation und sorgt als gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten für eine abgestimmte Entwicklung der Organisation oder des Systems mit der Entwicklung der Mitarbeiter oder der Person. Reiman definiert „*what purpose is: an intention that creates a contribution*“ [REIM13, S. 10]. Er sieht, dass bis jetzt „*the goal of business has been business: to improve the bottom line and make shareholders rich. But a movement is afoot today – one that’s led by new a vanguard of business leaders who believe in greater purpose for business: **to make the world a richer and more meaningful place to live.***“ [REIM13, S. 1f], was in anderen Worten die Entwicklung von *achievement-orange* nach *pluralistic-green* oder *evolutionary-teal* gemäß Laloux beschreibt.

*Self Management* funktioniert nur, wenn alle Beteiligten ihre Zusagen einhalten und sich gegenseitig vertrauen und helfen. Das sind die wesentlichen Prinzipien, die hinter allen unter Struktur beschriebenen Organisationsformen liegen.

Daraus lassen sich für die anpassungsfähige Organisation als wesentliche Elemente der Kultur Verantwortung, Vertrauen und Hilfsbereitschaft ableiten.

Nach Hüther und Schmid funktionieren Unternehmen, in denen ein kreativer Geist herrscht, „*im Prinzip so ähnlich wie menschliche Gehirne: Sie lernen durch Versuch und Irrtum, sie entwickeln flache, stark vernetzte Strukturen, sammeln Erfahrungen und passen ihre innere Organisation immer wieder neu an die jeweiligen Erfordernisse an. Durch kommunikative Netzwerkstrukturen gelingt es ihnen, nicht nur möglichst rasch und effizient, sondern auch möglichst umsichtig und nachhaltig auf neue Herausforderungen zu reagieren.*“ [HÜTH09, S. 1].

Die drei ausgewählten Kulturelemente

- Verantwortung,
- Vertrauen und
- Hilfsbereitschaft

werden im Folgenden für die Wertschöpfungsstruktur und die Rollen, die Menschen hier auf Zeit einnehmen, genauer betrachtet.

### 8.3.3 Verantwortung

„Create Leaders, not Followers.“

David Marquet

(zitiert aus [MARQ13])

Verantworten heißt nach Schmid: Antworten geben. Dabei definieren die vier Dimensionen in Abb. 85 ein Verantwortungssystem. Die Dimensionen können der einzelnen Person oder dem System zugeordnet werden [SCHM08b].



Vier Dimensionen eines Verantwortungssystems

Abb. 85: Vier Dimensionen eines Verantwortungssystems [SCHM08b]

Die Organisation definiert Rollen in der Wertschöpfung, die mit Entscheidungsbezug ausgestattet werden. Daher **dürfen** Personen, die die Rolle annehmen, Antworten im Rahmen der Rolle geben. Das ist der Prozess der Autorisierung (Kap. 8.2.3, Selbststeuerung, Governance und Autorität). Übernimmt eine Person eine definierte Rolle, **muss** sie gemäß der Zuständigkeit der Rolle auch die passenden Antworten geben. Damit eine Person eine Rolle übernehmen kann, braucht sie die erforderlichen Kompetenzen. Sie **kann** also Antworten geben. Damit eine Person eine Rolle übernehmen und die dazu passenden Antworten geben **will**, muss die Zielsetzung der Rolle zu den Werten und Zielen der Person passen [SCHM08b].

Das lässt sich auch den Kernelementen der Veränderungsfähigkeit aus Kap. 7.4.1 und Anhang 4.1, Studie 2010, zuordnen. Die Veränderungsfähigkeit passt zum Dürfen, die Veränderungskompetenz zum Können und die Veränderungsbereitschaft zum Wollen. Soll eine Veränderung umgesetzt werden, hängt die Fähigkeit dazu von der klaren Zuordnung der Verantwortung in allen Dimensionen eines Verantwortungssystems.



Sorgfalt und Selbststeuerung in der Definition der Rollen mit der zugehörigen Verantwortung und der Interaktion zwischen den Rollen ist ein zentraler Erfolgsfaktor für *Self Management*.

Die Systematik passt genauso auf die Positionen in der formellen Struktur. Der Unterschied ist der Aufwand, eine Position zu übernehmen (aufwändig) oder eine Rolle auf Zeit einzunehmen (einfach in Organisationen mit Selbststeuerung), oder analog die Definition der Position bzw. Rolle anzupassen.

Brubaker beschreibt einen Fall, an dem er die Kausalkette zur aktiven Handlung oder (freiwilligen) Übernahme von Verantwortung aufzeigt, die mit Engagement beginnt:

„*without it, there is no ownership, and without ownership there is no action*“

[BRUB13]. Soll also jemand eine Rolle übernehmen und aktiv werden, was mit der zugehörigen Verantwortung einher geht, ist persönliches Engagement der zentrale Startpunkt. Das passt wieder zum *evolutionary purpose* nach Laloux und den Erkenntnissen zur intrinsischen Motivation. Die *Ownership* – also sich als Eigentümer zu fühlen – entwickelt sich dann, wenn neben den Pflichten auch die Rechte eines Eigentümers – also Autonomie (passend zu Pink: woran, wann, wie und mit wem) – zur Rolle gehören und die Person sich selbst entscheiden kann, wann sie welche Rolle übernehmen möchte. Auch Marquet sieht die „*psychological ownership*“ als Kernelement und nutzt den „*intent*“ – also die Absicht – um die Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel auszurichten.

So entstehen nach Marquet in allen Rollen Führungskräfte – sie führen mindestens sich selbst in der Rolle – und keine Mitläufer. Im Kap. 8.4 wird noch genauer auf formelle und informelle Führung eingegangen.

#### Erkenntnis 14

Die Logik in der anpassungsfähigen Organisation ist:

Rollen in der Wertschöpfung werden von Menschen selbst gesteuert angenommen und weiterentwickelt – sie beinhalten Verantwortung und Autorisierung – dadurch entsteht Engagement und Ownership – das führt zu wirksamer Aktion.

### 8.3.4 Vertrauen

*“We have absolute trust in our employees. In fact, we are partners with them.”*

Ricardo Semler

(zitiert aus [NAYA14, S. 6])

McChrystal versteht ein Team als kleinste Einheit der Wertschöpfungsstruktur nicht als eine mehr oder weniger zufällig zusammengewürfelte Gruppe von Menschen, sondern bezieht sich auf das Teamverständnis der Elitesoldaten wie Navy Seals oder Army Rangers: *„a team fused by trust and purpose is much more potent. Such a group can improvise a coordinated response to dynamic, real-time developments.”* [MCCH15, S. 98]. Dieses fundamentale Vertrauen entsteht seiner Ansicht nach nur durch eine stabile Zusammensetzung und die Bewältigung von Herausforderungen über einen längeren Zeitraum sowie die Ausrichtung auf einen gemeinsamen Zweck. Individuelle Egoismen dürfen nicht belohnt werden, die Teamleistung steht im Mittelpunkt. *„The formation of SEAL teams is less about preparing people to follow precise orders than it is about **developing trust** and the **ability to adapt** within a small group.”* [MCCH15, S. 97]. So sind die Trainingsprogramme der Elitetruppen aufgebaut, die nicht einen Super-Soldaten entwickeln, sondern ein Superteam. *“Purpose affirms trust, trust affirms purpose, and together they forge individuals into a working team.”* [MCCH15, S. 100].

Mintzberg unterstützt das in einer HBR Reihe zu *social platforms* mit *„Networks connect; communities care“* und hebt hervor, dass *„effective companies function as communities of human beings, not collections of human resources.”* [MINT15]. Das widerspricht der gängigen Praxis in pyramidalen Hierarchien, in denen auf Basis von Positionsmacht die *„Human Resources“* den einzelnen Teams und Aufgaben zugeordnet werden. Üblicherweise nach Rücksprache mit dem Mitarbeiter, aber wesentlich ohne Selbstbestimmung. Das fördert nur wenig Vertrauen, insbesondere in dem Grad des *fundamental trust*, wie McChrystal das Vertrauen beschreibt.

Dazu passt die Autonomie nach Pink, die Personen selbst überlässt, *wann + wie + woran + mit wem* sie arbeiten. Kotter beschreibt die Seite des Netzwerks als ein Sonnensystem, in dem Themen eine Anziehungskraft haben und Menschen sich ihre Themen selbst aussuchen. So ein Thema für eine gesamte Organisation ist der *evolutionary purpose* bzw. das Thema aus einem Teil der Organisation trägt zum übergeordneten Zweck bei.

Das unterstützt die aktuelle Diskussion um neue Arbeitsformen (*New Work*) und die Demokratisierung der Unternehmen (z. B. [SEML14], [SATT15] und [SOHN16]).

Vallasters Definition der Kultur als die „*so machen wir das hier*“-Geschichten und Hüthers Beschreibung, dass Haltungen durch wiederholte Erfahrungen entstehen, lassen sich kombinieren. Vertrauen kann in jeder Situation entstehen und gepflegt werden, aber auch belastet oder zerstört werden. Ein Teilnehmer formuliert das so: „*One bad story kills a thousand good ones!*“ [WÖTZ17, PLM Benchmarking 2014].

Vertrauen zeigt sich am deutlichsten, wenn Fehler gemacht werden. Fehlerkultur ist Ausdruck und Teil einer Vertrauenskultur, oder auch Misstrauenskultur. Michael Graber betrachtet das Gegenteil von Vertrauen – Angst – und wundert sich, warum Firmen immer wieder exzellente Mitarbeiter einstellen, um dann ihre Fähigkeiten durch die Gestaltung des Systems und der Regeln zu unterdrücken [GRAB17].

Astro Teller beschreibt, wie bei Google X mit der „*human nature to gravitate toward the paths that feel psychologically safe*“ umgegangen wird. Außergewöhnliche Innovationen entstehen nicht auf den sicheren Pfaden. „*That’s why, if you want your team to be audacious, you have to make being audacious the path of least resistance. People have to feel safe even as they make mistakes or fail altogether*“ [TELL16].

Damit knüpft er an das Grundbedürfnis der Zugehörigkeit an und beschreibt die Voraussetzung für Vertrauen: Sicherheit, sich auf das Team / die Organisation / die Führung verlassen können.

Dazu passt die umfangreiche Auswertung von Rita McGrath aus Kap. 6.1 zu allen Industrieunternehmen der Welt mit über 1 Mrd. Euro Umsatz pro Jahr in den 10 Jahren von 2000 bis 2009. McGrath stellt fest, dass es von den 4.793 Firmen von allen Kontinenten und aus verschiedenen Branchen nur 10 Firmen gelungen ist, jedes einzelne der 10 Jahre über Global GDP zu wachsen. Auch wenn der Vergleich aufgrund der Zusammensetzung des Global GDP nicht präzise ist [WÖTZ17, T. Ende], gilt für alle Firmen der gleiche Maßstab. Diese 10 Firmen haben nur 2 Kriterien gemeinsam: ein langjähriger CEO und kein großes Restrukturierungsprogramm über die 10 Jahre. Das bedeutet nicht, dass es keine Veränderungen gab. Aber die anstehenden Änderungen wurden mit den Menschen in kleinen Iterationen durchgeführt. Nicht an einer Stelle viele entlassen und in anderen Geschäften neue Mitarbeiter eingestellt. McGrath zitiert eine Vorgehensweise: die Geschäftsverantwortlichen geben Budget und Headcount ans Headquarter zurück, wenn das eigene Geschäft die Anzahl der

Menschen nicht mehr unterstützt. Sie bezeichnet das als „*Shape Shifting, Not Dramatic Restructuring*“ [MCGR13, Pos. 910]. Diese Loyalität der Firma zu den Mitarbeitern gibt Sicherheit und schafft damit die Basis, Risiken eingehen zu können.

Newton und Davis beschreiben auf Basis neurobiologischer Erkenntnisse, dass „*autonomy, purpose, and recognition <...> can create a **climate of trust** that spirals upward through the ecosystem of the organization*“ [NEWT14].

Auf der anderen Seite lässt sich in Unternehmen, die immer wieder Menschen entlassen, der gegenläufige Effekt beobachten: die bleiben dürfen beobachten genau, was mit denen geschieht, die gehen müssen, und ziehen daraus Rückschlüsse, was mit ihnen selbst geschehen kann. Aufgrund der Spiegelneuronen speichern sie das, was sie beobachten, so ab als hätten sie es selbst erlebt. Die Folge ist Absicherung, mangelnde Entscheidungen und der x mal durchgesprochene Foliensatz mit Entscheidungsvorlagen [WIND16]. All das macht die Organisation langsam und ist das Gegenteil der Autonomie an der Peripherie.

Vertrauen brauchen neben den Mitarbeitern auch die Führungskräfte. Semler schreibt dazu „*the fact is that it takes a **leap of faith** about losing control. And almost nobody who is in control is ready to take leaps of faith*“ [SEML14, 18:20 Min.]. Seiner Ansicht nach kann das nur eine neue Generation schaffen. Er teilt daher Duecks Ansicht aus Kap. 8.2.5, dass Bildung für dieses Zeitalter ganz andere Qualitäten entwickeln muss.

Erkenntnis 15

Die Entwicklung und Pflege von Vertrauen in einer anpassungsfähigen Organisation baut wesentlich darauf, dass Menschen sich selbst für Themen entscheiden und Teams beitreten, die über längere Zeit stabil bleiben und als Team durch Übung eine große Könnerschaft für ihr Thema entwickeln.

Das ist auch Identitätsbildend.

### 8.3.5 Hilfsbereitschaft

“*When we have cortisol in our bodies more often than we’re supposed to, it can be destructive. If we don’t feel safe at our job and that our superiors and colleagues don’t care for us, we feel stressed.*”

Benno Bos

(zitiert aus [BOS15])

Die biologischen Erkenntnisse hinter Simon Sineks Buch *“Leaders eat last”* [SINE14] fasst Benno Bos, wie in Kap. 6.1 erklärt, sehr knapp und verständlich zusammen. Ein dauerhafter Überschuss von Cortisol führt zu einem hohen Stresslevel und kann bis zum Burnout, also einer Belastungsdepression, führen. Auch fehlende echte Autonomie führt zu Stress: *„sustained lack of autonomy is an ongoing source of stress“* [NEWT14]. Das wirksame Gegenmittel ist Oxytocin, das in der Interaktion mit anderen ausgeschüttet wird, insbesondere in einer *„culture of service and helpfulness“* [BOS15].

Newton und Davis sehen das *„why“* als ein wesentliches Element, um die kognitive Kraft des Altruismus zu entfalten: *„When it’s clear to employees that they’re helping others through their work, their intrinsic motivation rapidly expands. <...> Management by objectives is a far more limited mental schema than management by aspiration.“* Sie geben Anregungen für Interventionen, um die Hilfsbereitschaft in Organisationen zu fördern.[NEWT14]. Weiter fassen Newton und Davis die drei Geheimnisse der *„Organizational Effectiveness“* auf Basis derselben Erkenntnisse zusammen. Sie beschreiben *„pride building“* als kulturelle Intervention, bei der *„master motivators“* nach Maßnahmen gefragt werden, wie das Engagement und die Leistungsbereitschaft aller Mitarbeiter erhöht werden können.

Über unterschiedliche Firmen und Branchen kristallisieren sich drei wesentliche Punkte heraus, die Newton und Davis anhand der neurobiologischen Hintergründe erklären [NEWT14]:

1. *“Giving more **autonomy** to frontline workers,*
2. *Clearly explaining to staff members the significance and value (the “why”) of everyday work (**Purpose**) and*
3. *Providing better recognition and rewards for employee contributions.“*

Verlieren Menschen Autonomie, erzeugt das im Hirn die gleiche Reaktion wie ein physischer Angriff. Damit werden ganze Bereiche im Gehirn ausgeschaltet, *„those associated with executive thinking, that is, controlling oneself, paying attention, innovating, planning and problem solving“*. Darüber hinaus stellen sie für viele Organisationen fest, dass *“the system couldn’t have been better designed to bring out the worst in everybody”*. Sie nutzen die neurobiologischen Erkenntnisse, um Lösungsansätze zu entwickeln. Menschen arbeiten nach mehr als einem Schema – *„patterns of*

*thought that organize experiences“*. Die Kunst ist, das existierende Verhalten in einem Kontext auf einen anderen Kontext zu übertragen. Das entspricht der *Wholeness* in *evolutionary-teal* nach Laloux.

Grant fasst das noch weiter: *“By encouraging employees to both seek and provide help, rewarding givers, and screening out takers, companies can reap significant and lasting benefits”* [GRAN13]. Er erklärt, wie die dazu passende Kultur entwickelt werden kann. Dabei unterscheidet er *„give, take and match“* als die drei wesentlichen möglichen Haltungen. Damit meint er diejenigen [GRAN13],

- *Give*: die gerne geben ohne Gegenleistung zu erwarten,
- *Take*: die mehr nehmen als sie geben, und
- *Match*: die nur geben wenn sie eine Gegenleistung bekommen oder erwarten.

Der positive Effekt setzt nur bei der altruistischen Form des Gebens ein, ohne eine Gegenleistung zu erwarten. In dem zugehörigen Buch *„Give and Take“* beschreibt Grant detailliert, wie diese Kultur entwickelt und gepflegt werden kann. Dazu gehört auch, konsequent gegen Ausnutzung vorzugehen [GRAN14] und diese klar als unerwünschte *non-negotiable behaviors* (nach Herrero aus Kap. 8.2.1) zu erklären. Grant zitiert Dan Ariely mit der Erkenntnis *“When givers are publicly recognized, others are compelled to contribute even if there is no financial incentive: generosity becomes a source of status.”* [GRAN13].

Dieser Status ist Teil der Reputation oder Könnermacht nach Pfläging und Hermann. Helfen zeigt, dass jemand die Fähigkeit und Bereitschaft hat, anderen zu helfen. Das ist der Wertschöpfungsstruktur zuzuordnen und trägt zur Entwicklung der eigenen Beziehungen in der informellen Struktur bei. Im dualen Arbeitsmodus ist Hilfsbereitschaft ein zentraler Faktor. Die Organisation kann dann innovieren, wenn 90-95% der Arbeitsleistung weiter in die zuverlässige und effiziente *Leistung* für den Kunden heute fließen. Hilft ein Mitarbeiter, meist die zentralen Leistungsträger, beim *Innovieren*, müssen alle anderen seinen Ausfall in der laufenden Leistung für die Kunden kompensieren. Das ist ihr Beitrag zur Innovation, auch wenn sie persönlich nicht im Innovieren beteiligt sind. Im zitierten Fall der Berliner Fabrik aus Kap. 8.2.3 werden alle fast 200 Mitarbeiter als das Team angesehen, die die Fabrik neu aufgebaut haben, auch wenn *„nur“* ca. 20 dauerhaft im engeren Kernteam waren [WÖTZ17, Werk Berlin].

Eine Gefahr beschreiben Adam Grant und Reb Rebele als „*Generosity Burnout*“ [GRAN17]. Großzügigkeit und Geben ohne Limit fordern einen hohen Preis. Um dauerhaft durch Hilfsbereitschaft Nutzen zu stiften, ist eine besondere Selbststeuerung erforderlich.

Während Verantwortung und Vertrauen oft diskutiert und gefordert werden, ist die Hilfsbereitschaft das versteckte Kulturelement für eine anpassungsfähige Organisation, „*the hidden dimension of corporate culture*“ [GRAN13]. Dem steht die Leistungskultur entgegen, also das Herausheben der Leistungen Einzelner und deren Förderung und Belohnungssystem als Teil des *achievement-orange* Paradigmas wie es in Kap. 8.8 diskutiert wird. Dabei ist das auch den „*Top Talents*“, also den hochgelobten Personen, oft unangenehm (zum Beispiel [WÖTZ17, Gespräch mit einem Inventor of the Year]), weil sie wissen, dass sie als Einzelner ohne die Hilfe und Unterstützung anderer diese Leistung nicht hätten erbringen können.

In der Auswertung von mehreren internationalen Programmen mit über 20.000 Mitarbeitern aus 70 Nationen kristallisieren sich drei wesentliche und universelle, also nicht kulturkreisbedingte, Aspekte heraus, die gute Zusammenarbeit und insbesondere Hilfsbereitschaft fördern: **Achtsamkeit, Wertschätzung und Respekt** [WÖTZ17].

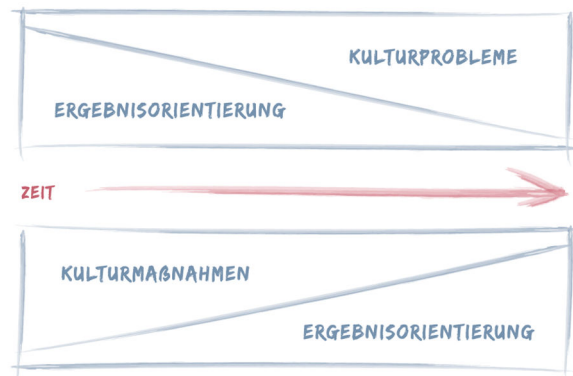
Diese drei Faktoren helfen, mit allen relevanten Personen in eine Arbeitsbeziehung zu kommen und durch gegenseitiges Verständnis die Grundlage für Hilfsbereitschaft zu legen. Dagmar Wötzel beschreibt dazu einen fiktiven Fall auf Basis der ausgewerteten Programme, um die Haltung zu erklären [WÖTZ12].

Erkenntnis 16

Achtsamkeit, Wertschätzung und Respekt sind drei universelle Aspekte erfolgreicher Zusammenarbeit und eignen sich als Startpunkt für die Förderung der Kultur einer anpassungsfähigen Organisation.

Dabei kann Kultur nicht um der Kultur willen entwickelt werden, sondern immer nur anhand der Sache, wie zu Beginn von Kap. 8.3 erklärt. Allerdings führt der Fokus auf die Sache gleich zu Beginn im Zeitverlauf zu zunehmenden Kulturproblemen. Dagegen zahlt sich Zeit für Kulturentwicklung zu Beginn im Zeitverlauf aus.

Das Erhalten einer einmal gelungen gestalteten Kultur aufgrund ihrer Beharrungskräfte ist mit wenig Aufwand verbunden. So bleibt viel Energie für die Sache, wie Abb. 86 zusammenfasst [SCHM08b].



Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen

Abb. 86: Das Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen [SCHM08b]

Das gilt insbesondere, wenn die Anpassungsfähigkeit umgesetzt und Teil der Kultur der Organisation ist.

## 8.4 Leadership

*“Do not go where the path may lead, go instead where there is no path and leave a trail.”*

Ralph Waldo Emerson

Nach Gerald Hüther ist gehirn- und lernfreundliches Verhalten einer Führungskraft das, was im englischen Sprachraum als „*supportive leadership*“ bezeichnet wird. Supportive Leader bezeichnet demnach eine Führungskraft, die Mitarbeitern hilft, deren eigene Potenziale zu entfalten. Um das zu erreichen, muss die Führungskraft in der Lage sein, andere einzuladen und zu inspirieren. *„Wie und wofür die Mitarbeiter ihr Gehirn benutzen, hängt von ihren bisher gemachten Erfahrungen ab. <...> Um negative in positive Haltungen umzuwandeln bedarf es einer Führungskraft, die Mitarbeiter zu neuen Erfahrungen einlädt und ermutigt.“* [HÜTH09, S. 1].

Dazu muss die Führungskraft Menschen mögen und gerne mit ihnen Beziehungen eingehen. Das erfordert wiederum die Entwicklung einer entsprechenden Haltung, kein Training von Methoden oder Techniken. Ein Schritt weiter als inspirieren ist, einen Menschen zu ermutigen. Um das leisten zu können, darf die Führungskraft selbst



keine Angst haben (oder muss gelernt haben mit Angst umzugehen) [HÜTH13]. Entfalten alle Mitarbeiter ihr Potenzial in Bezug auf den Zweck des Unternehmens, kann auch die Organisation das ihr eigene Potenzial entfalten.

Eine andere Sicht auf Führung entwickelt sich aktuell unter dem Titel „*Gesunde Führung*“ oder „*Mindful Leadership*“, was eigentlich achtsame Führung bedeutet und zu den drei universellen Aspekten guter Zusammenarbeit passt. „*Gesunde Führung zeigt sich <...> in der **personalen, direkten Führung** und beinhaltet sowohl den Bereich der Selbstführung als auch den der Mitarbeiterführung durch Führungskräfte.*“ [MÖLT16, S. 5]. Diese Sicht auf Führung passt in die zunehmende Diskussion der Resilienz im Sinne der Widerstandsfähigkeit und Belastbarkeit von Unternehmen und Personen (z. B. [HELL15]).

Marquet stellt fest: „*People don't want easy, they want agency!*“ [MARQ12a, Min 12:00]. Unter den richtigen Rahmenbedingungen engagieren sich Menschen gerne und übernehmen gerne Führung. Er formuliert das so [MARQ12b]:

“*Give control to where the information is:*

- *State and align on **intent** (Desired result)*
- *Are we able to do it? (Competence)*
- *Is it the right thing to do? (Organizational Clarity)*

*And **create Leaders, not Followers.***”

Und nach Prashant Ranade sind für Führungskräfte „*in today's digital world <...> solid cognitive (IQ) and relationship-building (EQ) abilities <...> the price of entry – and anything above the minimum requirement does not significantly impact the quality of leadership. <...> Successful leaders will also possess and practice the qualities of a Digital Quotient (DQ); rapidly adapting and transforming their enterprise by injecting digital capabilities in the organizations's DNA*” [RANA16].

Dieses Kapitel betrachtet die unterschiedlichen Aspekte von Führung in einer anpassungsfähigen Organisation.

### 8.4.1 Führung und Struktur

*„They don't even have the incentive. You're running a company with a 90-day mandate. It's a quarterly report. If you're not good in 90 days, you're out.“*

Ricardo Semler

(zitiert aus [SEML14, 18:50ff min])

Semler beschreibt die aktuell gelebte Realität der meisten Führungskräfte in etablierten Firmen, insbesondere in börsennotierten Unternehmen.

Führung ist gemäß der Struktur entweder formell – also Führung durch eine Person, die aufgrund ihrer Position zur Führung autorisiert wurde – oder informell. Die informelle Führung beruht auf der Beziehungsmacht der informellen Struktur oder Könnerschaft der Wertschöpfungsstruktur. Pfläging und Hermann schreiben dazu: *„In allen drei Strukturen der Organisation kann Führung stattfinden – Führung hat eine formelle, eine informelle und eine wertschöpfungsbezogene Dimension.“*

*Auf diesen drei Beinen kann eine Organisation stehen:*

- *Führung in Formeller Struktur nennen wir Compliance-Führung*
- *Führung in Informeller Struktur nennen wir Einfluss-Führung*
- *Führung in Wertschöpfungsstruktur nennen wir Reputations-Führung*

*Man kann nicht gleichzeitig Führung wollen und formelle Macht (Hierarchie) ausüben: Formelle Macht, die über die Compliance hinausgeht, erodiert die drei hier genannten Formen der Führung. Führung kann in diesem Sinne als ein interaktiver Prozess verstanden werden, in dem sich eine Organisation auf eine einheitliche innere Frequenz einstimmt – also **Resonanz** schafft. Führung hängt nicht an der Person. Die Vorstellung von der Führungskraft als Helden oder „jemandem, der führt“ passt nicht in die Zeit. Sie passt nicht, weil **Führung nur in Interaktion entsteht und prinzipiell jeder an dieser Interaktion beteiligt ist**“ [PFLÄ15, Pos. 231 - 242].*

In pyramidalen Hierarchien werden die formelle Struktur (Aufbauorganisation) und die Wertschöpfungsstruktur (Ablauforganisation) gemeinsam betrachtet und entwickelt. Soll die Wertschöpfung sich ändern, wird das Organisationsdiagramm angepasst, wie in Kap. 8.2.5 beschrieben.

Die Wirkung dieser Vorgehensweise beschreibt die Geschichte eines Projektteams, das über mehr als 5 Jahre eine Anlage für den gleichen Kunden auf Basis des glei-

chen Vertrags erstellt. Das Team berichtet von 6 Änderungen der Aufbauorganisation in den 5 Jahren um das Projekt herum. Dabei war das Projektteam wesentlich stabil, musste aber immer wieder an den Schnittstellen zur Organisation Beziehungen zu neuen Ansprechpartnern aufbauen. Dadurch ging viel Zeit und Energie ohne einen Beitrag zur Wertschöpfung für den Kunden verloren. Die Sinnhaftigkeit dieser organisatorischen Änderungen war dem Team nicht klar und wurde Machtspielen im oberen Management zugeschrieben [WÖTZ17]. Interessanterweise hat sich in diesem Fall die Wertschöpfung nicht geändert – die Anlage gemäß Kundenvertrag wurde erstellt – unabhängig von den regelmäßigen Umorganisationen.

Aufgrund des Grundbedürfnisses nach Zugehörigkeit beschäftigt Menschen die Änderung der formellen Organisation stark. Dadurch wird viel Energie gebunden. Die in Kap. 8.2.5 formulierte Erkenntnis 10, dass die Entkopplung von formaler Struktur und Wertschöpfungsstruktur eine Grundlage der Anpassungsfähigkeit der Organisation ist, lässt sich somit aus Sicht der Führung bestätigen.

Eine Differenzierung der Strukturen durch die Entkopplung der formellen Organisation mit der zugehörigen fürsorglichen Führung, von der Wertschöpfungsstruktur mit stabilen Teams und sich immer wieder anpassenden, wertschöpfenden Rollen mit zugehöriger Führung von Leistung und Innovation, löst viele der Blockaden für die Autonomie an der Peripherie. So kann sich Schnelligkeit und Marktorientierung entwickeln.

### **Zusammenspiel von Führung und Leistung**

Die kleinste Einheit der Führung in einer anpassungsfähigen Organisation liegt bei jedem Einzelnen. Es ist die Selbststeuerung in der Auswahl einer Rolle und weiter die Ausübung und Weiterentwicklung der eigenen Rolle. „*Wer sich nicht selbst zu führen versteht, kann auch andere nicht führen.*“ (Alfred Herrhausen, zitiert aus [MÖLT16, S. 4]). Wie in Kap. 8.3.2 erarbeitet sind Rollenklarheit und eine bewusste Gestaltung der Lebensbereiche eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Selbststeuerung aller Akteure. Dabei müssen Führung der Organisation und die Selbststeuerung der Personen und Teams zusammen passen wie in Abb. 87 dargestellt.

Purpose of the organization:

"... every organization has the potential for world-changing impact. The role of a leader is to foster passion around that impact and to keep that passion alive by reinforcing it every day."  
[WHIT16]



People perform best, when

1. allowed to work with **autonomy**
2. towards a comprehensive **purpose**
3. while developing **mastery** in a field of their interest. [PINK11]

Abb. 87: *Zusammenspiel von Führung in der Organisation und Leistung der Person*  
(eigene Darstellung auf Basis von [WHIT15] und [PINK11])

Ridderstrale stellt fest, dass Spitzenleistungen auf Stärken der Person und der Organisation aufbauen. „Je mehr Wechselwirkungen es gibt, desto weniger lässt sich die Welt vorhersagen“. Daher muss der „neue Führungsstil für das 21. Jahrhundert **präventiv und nicht kurativ sein**“ [RIDD16].

Westerman warnt davor, die Möglichkeiten der Digitalisierung unter der Maschinenmetapher anzuwenden. „Digital transformation needs a heart. <...> we cannot forget, that it is people who make companies work. <...> It should be (a system) where computers help employees to collaborate fluidly, make decisions scientifically, and manage better with automation than they ever could without it.

*In the long run, digitally savvy companies that engage the hearts and minds of employees will outperform those that treat people like machines”* (George Westerman in [MICH16, S. 13ff]).

## **Führung in formeller Struktur**

„Im Prinzip ist moderne Wissensarbeit im Industriekorsett auch nur Galeerenarbeit.“

Thomas Sattelberger

(zitiert aus [SATT16])

Die formelle Struktur aus Kap. 8.2.2 als Heimat der Mitarbeiter bietet Zugehörigkeit und Sicherheit. Wird die formelle Struktur von der Wertschöpfungsstruktur entkoppelt, ist die Aufgabe von Führung hier, sich um die Menschen zu kümmern, also ihnen die Zugehörigkeit und Sicherheit zu geben. Die zentralen Themen sind Hilfe für die Mitarbeiter, sich angemessen zu qualifizieren und gute Rollen zu finden sowie ihnen bei Konflikten zur Seite zu stehen.

Über die formelle Struktur wird auch Compliance mit gesetzlichen und anderen Regeln sichergestellt, wie oben im Zitat von Pfläging und Hermann kurz erklärt. Teil dieser Compliance ist die Fürsorgepflicht der Führungskraft den Mitarbeitern gegenüber. Diese Qualität von Führung kann als „*Caring*“ – fürsorglich – bezeichnet werden [SCHM13]. McGrath sieht Empathie im Fokus: „*Aus meiner Sicht bedeutet dies, dass wir herausfinden müssen, wie Management aussehen kann, wenn die Arbeit nicht mehr über Befehlsketten, sondern über Netzwerke abläuft, wenn sie eine emotionale Bedeutung hat und die Manager dafür verantwortlich sind, für ihre Mitarbeiter Communities zu schaffen.*“ [MCGR14].

Bonchek bietet als Lösung an, eine „*doctrine and principles-based management*“ Form zu entwickeln. „*It’s a new way of thinking about management. Instead of making decisions for others, or delegating those decisions to others, it’s creating principles with others that enable them to make decisions for themselves. It’s a distributed governance model for networked organizations.*“ [BONC16]. Das passt zur Autonomie, zu den in diesem Kapitel oben zitierten Erfahrungen bei Netflix wie zu vielen anderen, in der Arbeit nicht zitierten Beispielen aus verwendeten Quellen.

Darüber hinaus lässt sich das Organigramm nach allen möglichen Aspekten gestalten, wenn die formelle Struktur von der Wertschöpfungsstruktur entkoppelt ist und Positionsmacht in den Hintergrund tritt.

Ein bekanntes Beispiel ist Spotify, die ihre rund 1.500 Mitarbeiter nach Kompetenzen in Squads und Chapters in einem Tribe und über die Tribes in fachlichen Guilds als Communities organisieren [KNIB14a], wie Abb. 88 zeigt.

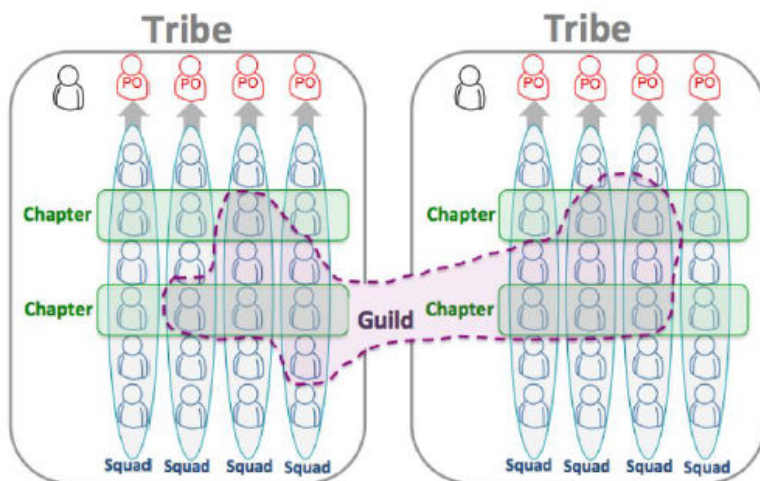


Abb. 88: Overview of Spotify’s organization structure [WOUT16, Folie 5]

Dabei entwickelt sich die Organisationsform laufend weiter und wächst an den Herausforderungen, wie zum Beispiel der Einführung von Spotify in den amerikanischen Markt. Dafür passen die auf die Funktionen in der Plattform ausgerichteten Squads nicht [RICH17].

## Führung in informeller Struktur

„*Hierarchie ist das älteste Organisationsprinzip der Welt.*“

Bernd Schmid

(zitiert aus [SCHM08a])

Die informelle Struktur ist das hintergründige Netzwerk der Beziehungen und Einflussnahme. Nur wenige der Beziehungen basieren auf der formellen Struktur mit Positionsmacht. Informelle Führung ist die Führung durch Einfluss. Jeder Mitarbeiter in einer selbst gesteuerten Organisation führt mindestens sich selbst, und fallweise, auf Zeit oder längerfristig auch andere. Hier bildet sich Hierarchie durch Beziehungsmacht, nicht im Sinn der pyramidalen Hierarchie durch Positionsmacht.

Mitch McCrimmon definiert *“Leadership <...> as an **occasional act rather than an ongoing role**, a bit like creativity. <...> To be a leader, you need to be able to **convince people to willingly follow** some new direction. <...> The advantage of this view is that it makes better sense of how **everyone can show some leadership occasionally**, even if they could not dominate the group for even a moment.”* [MCCR07].

Kim Turnbull James fasst 2011 die aktuelle Forschung zusammen und stellt fest, dass *„many critical leadership issues cannot be addressed by single leaders, even at the top“* in einer *„fast-changing and complex world.“* [TURN11, S. 5].

Entsprechend schlussfolgert sie, dass *“leadership involves multiple actors who take up leadership roles both formally and **informally**, and importantly, **share leadership by working collaboratively**, often across organisational or professional boundaries”* [TURN11, S. 4]. Dazu passt die Sicht von Denis, Langley und Sergi, die das als *„Leadership in the Plural“* bezeichnen [DENI12a]. Friederike Euwens und Lydia Krüger beschreiben die geteilte Führung als Führung auf Zeit, die immer wieder ein anderer übernimmt. Das ist ihrer Ansicht nach ein wichtiger Teil der Selbststeuerung von Teams [EUWE17].

Bernd Schmid sieht das ähnlich: *„Leading someone means successfully inviting him into performing within a given performance (Arbeitsmodus Leisten) or into helping*

*to create a new one (Arbeitsmodus Innovieren). Leadership is a dimension of many relationships. To attribute it to individuals and to frame it as a personal competence is too restricting. There might be gifted leaders, but more important is **leadership as a quality of relationships in a community**. Leadership communication is not just transferring messages, it is convincing people to contribute to the desired goal.*

*For that **leadership competences are needed from all participants of a leadership relationship**.*” [SCHM16a, S. 27].

Laloux stellt fest, dass *“in the absence of a power hierarchy, lots of natural, healthy hierarchies start to emerge.”* [LALO16, S. 78]

Nach Stephan Fischer gibt es zwei Hindernisse für Firmen, *„bei denen Mitarbeiter selbständiger und verantwortlicher werden sollen: Chefs, die nicht loslassen. Und Mitarbeiter, die nicht ranwollen. <...> Größere Freiheit kann mehr Freude am Job bedeuten, klar. Aber sie ist **für Mitarbeiter auch ziemlich anstrengend**.“* Mark Stoffel stellt aus der Erfahrung eines demokratischen Unternehmens ein Missverständnis bei Bewerbern fest: *„viele verstehen nicht, **welche Verantwortung Freiheit bedeutet**.“* (Zitiert aus [HAGE16b]).

Francesca Gino erklärt an Sun Hydraulics, einer der *teal* Firmen die auch Laloux untersucht, wie Selbstführung oder informelle Führung sich zeigen kann: *„Sun’s self-management approach gives all employees the liberty to identify opportunities for improvement, discuss their ideas with colleagues, and implement changes without seeking high-level approval.“* [GINO16, Lineup #4, 27 Oct 2016].

Die Frage ist, was Mitarbeiter brauchen, um informelle Führung zu entwickeln. Aufgrund der *achievement-orange* Haltung, einzelne für Leistungen heraus zu heben und zu fördern, gibt es kaum Programme, um alle Mitarbeiter in ihren grundlegenden Führungsfähigkeiten zu entwickeln. Genau das ist aber nötig, wenn informelle Führung Freude machen und von vielen gezielt eingesetzt werden soll. Wenn Teams Chefs aussuchen, Mitarbeiter einstellen und kündigen, in Selbststeuerung Rollen in ihrer Wertschöpfung definieren und diese Rollen besetzen, ist das Führung.

Ebenso erfordern viele der Praktiken aus *evolutionary-teal* und den beschriebenen Formen selbst gesteuerter Organisationen informelle Führung aller Beteiligten.

Das entwickeln Kegan und Lahey unter dem Titel der *„Deliberately Developmental Organization (DDO)“*, in der die Fähigkeiten jedes einzelnen bestmöglich entwickelt werden. Diese Organisationen *„operate under the conviction that organizations are*

*most likely to prosper when they are deeply aligned with one of their worker's strongest motive: **to grow.*** [KEGA16]. Das passt zu Hüther und erfordert einen Paradigmenwechsel in der Ausbildung: (Führungs-) Training wird nicht mehr auf die typischerweise 5-10% der „*high potentials*“ konzentriert.

Das Training steht allen dann zur Verfügung, wenn sie es für die Rolle oder ihre eigene Entwicklung brauchen [KEGA16].

Erkenntnis 17

Hilfreicher Treiber für die Entwicklung von Autonomie an der Peripherie in etablierten Unternehmen ist die systematische Entwicklung von (informellen) Führungskompetenzen bei allen Mitarbeitern.

### **Führung in der Wertschöpfungsstruktur**

In der Wertschöpfungsstruktur wirken die beiden Arbeitsmodi *Leisten* und *Innovieren*, wie in Kap. 7.1.5 entwickelt. Führung basiert auf Reputation, also Könnernmacht, und ist an Rollen und nicht an Personen in Positionen gebunden. Je nach Organisationsmodell ist die Zuordnung einer Person zu einer Rolle mit Führungsanteilen kurz- oder längerfristig. Die Art zu Führen und wirksame Interventionen als Teil der Führungsrolle unterscheiden sich nach Arbeitsmodus.

Im *Leisten* – also der effizienten, vorhersagbaren und planbaren Leistung ähnlich einem Puzzle – wirken bekannte Managementprinzipien: *Manager stabilisieren* – wie in Kap. 7.1.5 eingeführt. Es geht darum, komplizierte Leistung mit hoher Qualität zu erbringen und Fehler möglichst nicht zu wiederholen. „*If we define management as coordinating the efforts of others to get work done through them, then managers are like orchestra conductors. <...> An effective conductor is one who gets the best out of every player in the orchestra and who facilitates an outcome that is somehow greater than the sum of its parts.*“ [MCCR08a]. Dabei führt ein Dirigent sein Orchester durch Emotion, Begeisterung und Wertschätzung, nicht durch Aufforderung zu einer bestimmten individuellen Leistung.

Itay Talgam zeigt das anhand berühmter Dirigenten auf. Sie fordern Disziplin und üben viel mit dem Orchester. Im Konzert schaffen sie einen Rahmen, eine Bühne für das Orchester und stören sie möglichst wenig in ihrem Zusammenspiel [TALG09].



Im *Innovieren* dagegen entstehen die Lösungen zu den Paradoxien durch Interaktion über Zeit. Hier unterdrücken Managementpraktiken die Kreativität. „*Als großes Hindernis für neue Ideen sehen viele die Führungskräfte im Unternehmen. 85 Prozent würden einen schlechten Chef gern abwählen.*“ [SCHM16c].

Führung oder Leadership bezieht sich mehr auf den Rahmen, der allen Beteiligten kreative und fehlertolerante Zusammenarbeit ermöglicht: *Leaders disrupt* [ROCK16].

Die beiden sind nicht exklusiv, sondern ergänzen sich. Dazu passt Hackls Forderung, dass Firmen generell verschiedene, gleichwertige Karrierewege bereitstellen sollten. *"Die meisten streben einen Führungsjob an, weil sie nur so mehr verdienen. Dadurch verlieren Firmen oft ihre besten Fachkräfte und gewinnen schlechte Führungskräfte."* (Zitiert aus [HAGE16b]).

Diese Karrierewege werden in Zukunft noch vielfältiger – fürsorglich für die Kompetenzentwicklung (formelle Struktur), in Managementrollen für die effiziente Leistung oder in Führungsrollen für die kreative Innovation (Wertschöpfungsstruktur).

In ein Bild integriert gibt es unterschiedliche Schwerpunkte in der Führung, je nachdem aus welcher Perspektive die Struktur betrachtet wird. Dabei kann jedes Mitglied der Organisation für kurze Zeit oder dauerhaft eine informelle oder formelle Führungsrolle übernehmen. Mit den verschiedenen in Abb. 89 dargestellten Aspekten von Führung gehen auch entsprechende Fähigkeiten einher. Diese können durch unterschiedliche Entwicklungswege erreicht werden. Die Darstellung kann auch als Landkarte von Führungsfähigkeiten angesehen werden.

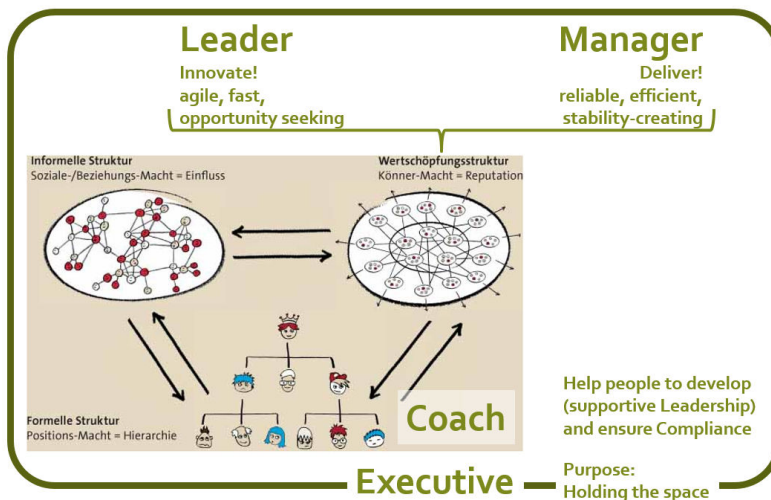


Abb. 89: Landkarte von Führung in einer anpassungsfähigen Organisation (eigene Darstellung unter Verwendung von [PFLÄ15, Pos. 225])

Vollständig wird das Bild, wenn Manager, Leader und Coach um den Executive ergänzt werden, der den Purpose formuliert und den Rahmen der Geschäftstätigkeit bereitstellt. Bisher werden die Fähigkeiten und Aufgaben von Führungskräften in einer Position gebündelt und nicht so aufgeteilt. Die wachsende Komplexität spricht dafür.

Für alle Führungsrollen hilfreich ist das von Ed Schein entwickelte und in Kap. 7.2.4 beschriebene *Humble Consulting* mit einer sehr bescheidenen Haltung den sich selbst steuernden Mitarbeitern gegenüber [SCHE16]. Aus dieser Haltung heraus lassen sich die beschriebenen Führungsprinzipien leichter begreifen.

Rosing, Frese und Bausch entwickeln zur Erklärung 2011 die Metapher der „*beidhändigen Führung*“. Führungskräfte sollten demnach beides beherrschen. „*Sie beschäftigten sich mit dem Modell der transaktionalen und transformationalen Führung vor dem Hintergrund der Entstehung von Innovationen. Dabei greifen zwei Mechanismen ineinander:*

- *Öffnendes Verhalten fördert die Kreativität. Mitarbeiter erhalten Raum für eigene Ideen, ihre Neugier wird verstärkt. Gleichzeitig entlastet eine offene Fehlerkultur Mitarbeiter ebenso wie die Autonomie, die ihnen gewährt wird.“* Führung im Arbeitsmodus Innovieren, transformational, rechte Hand.
- *„Schließendes Verhalten greift, wenn die Ideen in die Realität umgesetzt werden müssen. Hier gilt es regelmäßige Abläufe und Routinen zu etablieren und Fehler zu vermeiden. Risiken müssen minimiert und Regeln eingehalten werden“*

Führung im Arbeitsmodus Liefern, transaktional, linke Hand [KONR16].

Aus der Kombination der transaktionalen mit der transformationalen Führung entsteht das Prinzip „*beidhändige Führung*“ als Führungsstil der Wahl für die VUCA-Welt [KONR16].

Smith, Lewis und Tushman formulieren unter „*Both/And Leadership*“ die „*Paradoxes of Leadership: Paradoxes involve alternatives that are interdependent as well as contradictory*“, und beschreiben beispielhafte Fragestellungen, zu denen die Organisation laufend eine neue Balance finden muss [SMIT16]:

- *“Are we managing for today or for tomorrow?”*
- *Do we adhere to boundaries or cross them?*
- *Do we focus on creating value for our shareholders and investors or for a broader set of stakeholders?”*

Diese Balance immer wieder zu finden und neu auszuhandeln ist Teil der Führungsaufgabe aller Personen in der Organisation. Kelly bezeichnet das aufgrund ihrer Erfahrungen in der Führung der hierarchiefreien Organisation von W.L. Gore & Associates als „*Paradoxical Leadership*“.

Sie beschreibt die zwei Arbeitsmodi und zugehörige Führung im Interview so: „*we realize that you need a different management structure for innovating than for managing the day-to-day business. The two activities require a different mindset, different skills, a different focus, a different time frame, and different metrics. So we establish different organizational structures to manage both, but also create clear linkages such that the teams value each other's contributions to the whole. If you separate your innovation efforts completely, you run the risk of the existing businesses rejecting what they come up with. You also miss the opportunity for the innovators to tap into key talent and resources within the existing businesses. Meanwhile, one of the expectations we have of our leaders is that they will value both activities and reinforce that within their teams.*” [SMIT16, Interview als Ergänzung zum Artikel].

Die Landkarte der Führungsfähigkeiten wird also vielfältiger, ebenso wie die Entwicklungswege einzelner Personen. Führung muss genau so anpassungsfähig werden wie die gesamte Organisation.

#### **8.4.2 Führung einer anpassungsfähigen Organisation**

“*Many executives in big companies attained their positions by excelling at getting things done. Unfortunately, a bias for doing rather than thinking can leave these executives ill-equipped for their new roles.*”

Duncan Simester

(zitiert aus [SIME16])

Wie in Kap. 6.4 erklärt, erwarten Executives, dass „*the “new organization,” <...> is built around highly empowered teams, driven by a new model of management, and led by a breed of younger, more globally diverse leaders.*” [BERS16b].

Interessant wäre noch zu wissen, ob die befragten Executives die “*younger, more globally diverse leaders*” auch für ihre eigenen Positionen sehen oder sie über ihre geplante Recruitingstrategie bei der Besetzung Führungsrollen unter ihnen berichten. Nach Laloux existieren weder genügend “*Teal Leader*” noch “*Teal Employees*”.

Viele junge Führungskräfte einzusetzen bringt neue Ideen und Haltungen, birgt aber auch die Gefahr, dass bereits gemachte Erfahrungen verloren gehen und Fehler wiederholt werden. Ob und wie lange diese Sorge berechtigt ist, muss sich über die Zeit zeigen. In der Studie beantworten die Executives die Fragen aus ihrem *achievement-orange* Paradigma.

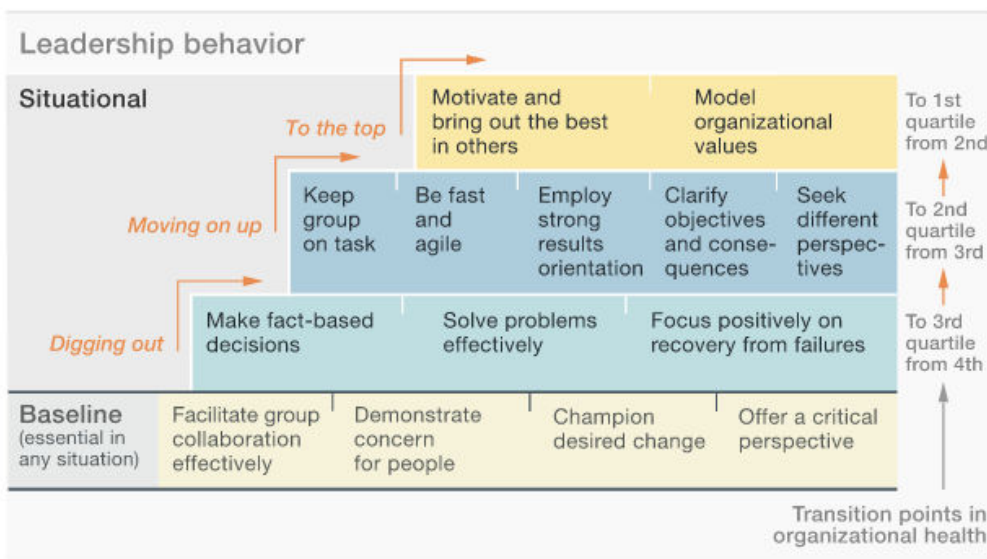
Die Selbststeuerung als Lösung ermöglicht die Nutzung des gesamten Erfahrungswissens, ohne dass eine (formelle) Führungskraft über Entscheidungen auf Basis von Entscheidungsvorlagen diese Nutzung einschränken kann. Erfahrene Führungskräfte kehren dann wieder in Expertenrollen in der Wertschöpfungsstruktur zurück [HAGE16b]. Aus der vielfältigen Forschung zu Hochleistungsteams (zum Beispiel Team Management System, <http://tmsdi.com>, zuletzt geprüft am 02.11.2016) ist zu erwarten, dass auch im Führungsteam eine große Vielfalt an Können, Erfahrungen, Geschlecht und Haltungen die beste Leistung erzeugt. Voraussetzung ist, dass diese Vielfalt so integriert wird, dass Leistung entstehen kann.

Senge, Hamilton und Kania erkennen die Entstehung von „*System Leadership: The deep changes necessary to accelerate progress against society’s most intractable problems require a unique type of leader – the **system leader**, a person who catalyzes collective leadership.*“ [SENG15, S. 27]. Sie beziehen den *system leader* auf die Gesellschaft. Sieht man die Wertschöpfungsnetzwerke als komplexes System, lassen sich die Kernkompetenzen eines *System Leaders* dort ebenfalls anwenden: “*They are so convinced that something can be done that they do not wait for a fully developed plan, thereby freeing others to step ahead and learn by doing. Indeed, one of their greatest contributions can come from the strength of their ignorance, which gives them permission to ask obvious questions and to embody an openness and commitment to their ongoing learning and growth that eventually infuse larger change efforts.*” [SENG15, S. 29].

Bazigos, Gagnon und Schaninger richten den Fokus auf einen weiteren Aspekt der anpassungsfähigen Organisation. Laut ihrer Forschung ist ein wesentlicher Faktor für effektive organisationale Führung die Gesundheit der Organisation – *organizational health*. Sie machen das an der Entwicklung von Managern fest: “*For people seeking to lead companies effectively and for organizations seeking to develop managers who can **deploy different kinds of leadership behavior when appropriate**, recognizing and responding to a company’s health is far more important than following scripts written by or about great leaders.*” [BAZI16].

Dabei ist die Haltung des „Caring“ wichtig. Bazigos et al stellen fest, dass „the adaptability of an organization can be determined by its “Organizational Health“” und fassen die Themen und Schritte in vier Stufen zusammen, die den Entwicklungsweg einer Organisation zu einem immer höheren Grad der Anpassungsfähigkeit beschreiben (Abb. 90). Diese Struktur kann zur Diagnose der Situation eines Teams, Geschäftszweigs oder einer Organisation genutzt werden. Wie Ed Schein fordert, ist eine Analyse und Vergleich über mehrere Jahre sinnvoll (Kap. 5.3).

**The importance of employing different kinds of leadership behavior to improve organizational health will vary according to a company’s starting point.**



Source: 2014 McKinsey survey of >375,000 people from 165 organizations in multiple industries and geographies; McKinsey analysis

Abb. 90: Führungsverhalten mit Bezug zur Organisational Health [BAZI16]

Durch die umfassende Untersuchung aller Ergebnisse aus 10 Jahren McKinsey Umfragen zu dieser *Organizational Health* erkennen Gast und Zanini ein Phänomen, das sich immer wiederholt: „One thing we and our colleagues have seen over and over again through our work is that many organizations struggle with **strategic alignment**: even at the healthiest companies, about **25 percent of employees are unclear about their company’s direction**. That figure rises to nearly 60 percent for companies with poor organizational-health scores.” [GAST12]. Das bestätigt die Vermutung von Kaplan und Norton aus Kap. 1, dass es nicht genügt die Strategie einfach zu kommunizieren.

Wie diese Arbeit bisher gezeigt hat, reicht ein mehr an Kommunikation nicht aus.

Der Paradigmenwechsel erfordert auch ein geändertes Führungsverhalten auf Basis

einer neuen Haltung für Führung: *“A leader is there to set the stage, not to perform on it.”* ([BLEK11, S. 3], auch [HILL14, Pos. 304]). Daran schließt sich ein neuer Fokus für die Entwicklung von Könnerschaft in Führung an: *“Leadership development is <...> about the ability to understand <...> what kind of **conversation** is needed and who should be invited to that conversation.”* [TURN11, S. 10].

Duncan Simester konzentriert sich unter dem Titel *„The Lost Art of Thinking in Large Organizations“* auf einen weiteren wesentlichen Punkt: *„**Delegation** is key to finding time to think.“* Seiner Ansicht nach ist das ein wichtiger Entwicklungsschritt für die Executives, wobei er im *orange-achievement* Paradigma bleibt. *„These executives are transitioning from being mere managers facilitating execution to becoming strategic leaders who spend time thinking carefully about how best to deploy their teams.“* [SIME16]. Das passt zum dualen Arbeitsmodus ebenso wie zur Differenzierung zwischen Management und Leadership aus Kap. 8.4.1. Es erklärt auch, was den wesentlichen Entwicklungsschritt ausmacht, wenn eine Führungskraft sich aus dem Management weiter entwickeln möchte.

Die Realität sieht in vielen Fällen eher so aus, dass Mikromanagement zunimmt, mehr Rollen und Funktionen zentralisiert werden und mehr Druck aufgebaut wird. In Gesprächen mit mittleren Managern im Rahmen von Key Note Präsentationen zum Inhalt dieser Arbeit entsteht der Eindruck eines gelebten *„we thought we just have to try harder“* von Stanley McChrystal [WÖTZ17, Key Note Präsentationen].

Hüther stellt fest, dass das menschliche Gehirn zeitlebens lernfähig ist und seine innere Organisation an die Art und Weise seiner Nutzung anpasst [HÜTH09, S. 1]. Das gilt genauso für Führungskräfte, die passend zur Landkarte von Führung in Abb. 89 ihr persönliches Portfolio an möglichem Führungsverhalten jederzeit weiterentwickeln können. Wobei in pyramidalen Hierarchien mit der Integration von formaler und Wertschöpfungs-Struktur eine Führungskraft alle drei Aspekte vereint.

Entsprechend gibt es die eine *“richtige”* Art zu führen nicht, sondern situativ passendes Führungsverhalten. Das war schon immer so, ist aber noch nie so deutlich aufgefallen. Und ist für die Führungskräfte genau so anstrengend wie Selbststeuerung für die Mitarbeiter. Da jeder mindestens sich selbst informell führt, gibt es die klare Trennung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern im neuen Paradigma nicht mehr, die Menschen bewegen sich aus unterschiedlichen Startpositionen in die für alle neue Art des Arbeitens.

### 8.4.3 Entwicklung passender Führungsqualitäten

*„Technology will not render managers obsolete – but they will need to be more skilled than ever before.“*

Linda Gratton

(zitiert aus [MICH16, S. 2])

Laut Gurdjan, Halbeisen und Lane geben alleine amerikanische Unternehmen jedes Jahr fast 14 Mrd. US Dollar für Führungskräfte trainings aus. Nur 7% der Senior Executives glauben, dass ihre Firma globale agierende Führungskräfte effektiv ausbilden und etwa 30% von befragten US Firmen geben zu, dass *„they have failed to exploit their international business opportunities fully because they lack enough leaders with the right capabilities“* [GURD14]. Sie identifizieren vier häufig gemachte Fehler und leiten daraus die Erfolgsfaktoren für die Führungskräfteausbildung ab, die bis auf einen Punkt sehr gut zu den bisher erarbeiteten Erkenntnissen passen [GURD14]: *„Companies can avoid the most common mistakes in leadership development and increase the odds of success by matching specific leadership skills and traits to the context at hand;*

- *embedding leadership development in real work;*
- *fearlessly investigating the mind-sets that underpin behavior; and*
- *monitoring the impact so as to make improvements over time.“*

Der fehlende Punkt ist die Zielgruppe. Der Artikel bezieht sich auf bereits bekannte und als Führungskräfte gezielt zu entwickelnde Personen. Wie oben in Erkenntnis 17 festgestellt, ist die breite Entwicklung von Führungsfähigkeiten bei allen (realistisch: vielen) Mitarbeitern zielführend. Die Frage ist also, wie mit dem enormen Budget, der Forderung nach der kontextbezogenen Entwicklung nah an der Arbeit folgend, möglichst viel bzw. möglichst viele erreicht werden können. Die Antwort auf diese Frage wird noch wichtiger, wenn *„the very idea of leading people in jobs is changing with the democratization of work and the continued advance of digital technology“* [JESU16]. Jesuthasan und Holstrom *“see three priorities for developing the next generation of leaders in the “work-disrupted” age:*

- *Mastery of Digital,*
- *Beyond-the-Classroom Experiences and*
- *Expert Coaching.“*

Turnbull James sieht als Konsequenzen der Entwicklung von Führung für die Ausbildung der Führungsqualitäten drei wesentliche Punkte [TURN11, S. 4]:

- *“while competent leaders are important, **development that is focused on leader attributes alone will be insufficient to bring about desired organisational change***
- *leadership development needs to be **deeply embedded and driven out of the context** and the challenges that leaders in the organisation face collectively*
- *such leadership development focuses on roles, relations and practices in the specific organisation context and **requires conversations and learning with people who share that context.**”*

Sie bestätigt also den Fokus auf den Kontext, in dem geführt wird, und sieht gemeinsames Lernen in Gruppen, deren Teilnehmer ähnliche Herausforderungen haben, als wichtig an.

Bodo Janssen berichtet von seinem Entwicklungsweg als Hotelerbe. Dabei stand ihm das, was er im Betriebswirtschaftsstudium gelernt hat, im Weg: *„im Wettbewerb zu denken, in Benchmarks, in Vergleichen, besser als der Wettbewerb zu sein, um erfolgreich zu sein“*, also die oben zitierte grundlegende Haltung auf Basis von Taylor und Porter. Er sieht 3 Fragen, die alle Menschen sich beantworten sollten [JANS16]:

- Was ist für dich wesentlich?
- Was ist dein Talent?
- Was bereitet dir Freude?

Diese Fragen ersetzen den Fokus auf die Erwartungen anderer mit den Fragen: *„Was sagt der Markt? Wie stark wachsen wir? Wie anerkannt sind wir?“* und passt gut zu den Designprinzipien aus Kap. 6.4, dass Profit der Selbststeuerung folgt, und nicht zu Beginn geplant wird.

Rutten, Kayvan und Gerstner beschreiben Führung, um großflächige Qualitätsverbesserungen zu erreichen und fassen fünf *„centered leadership qualities“* in Abb. 91 zusammen, die nach ihrer Untersuchung den Unterschied zwischen gut und großartig machen [RUTT16]. Diese sind ebenfalls im persönlichen und professionellen Kontext zu betrachten. Das verweist auf das bereits in Kap. 8.3.2 eingeführte Modell der drei Lebenswelten – die Seite der Person aus den Rollenbereichen der Persönlichkeit.





Abb. 91: Five mutually reinforcing ‚centered leadership‘ qualities nach Rutten, Kayvan und Gerstner [RUTT16]

Der Paradigmenwechsel zeigt sich im Change Management, weg von Analyse (*Diagnostic OD*) hin zur gemeinsamen Gestaltung oder Co-Creation (*Dialogic OD*), wie in Kap. 7 bereits angesprochen. Als Führungsrollen beschreiben Bohn und Crummenerl drei Führungstypen in Veränderungssituationen: *Change Controller*, *Change Manager* und *Change Leader*. Diese Beschreibung umfasst Eigenschaften, Präferenzen und wie diese drei Typen gemeinsam wirksam werden ([BOHN15, S. 5], siehe Anhang 4.1.6).

Ein holistisches Profil für Führungskräfte umfasst also alle Dimensionen der Führung: Selbstführung, informelle Führung, formelle Führung (*Compliance*, *Caring*) und Reputationsführung in der Wertschöpfung, im Arbeitsmodus *Leisten* (*Management*) und *Innovation* (*Leadership*) wie in Kap. 8.4.1, Führung in der Wertschöpfungsstruktur, dargestellt. Es gibt keinen idealen Entwicklungsweg. Für Führungskräfte gilt der gleiche emergente Entwicklungsweg wie für die Organisation. Damit hängt die Entwicklung von der Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen ab.

Whitehurst beantwortet die Frage „*What is the alternative?*“ so:

„*Imagine so valuing the importance of developing people’s capabilities that you design a culture that itself immersively sweeps every member of the organization into an ongoing developmental journey in the course of every work day. <...> Imagine recapturing the full-time energies of your employees now joined to the mission of the*

enterprise“ [WHIT16]. Damit schließt sich der Kreis zur *Deliberately Developmental Organization* in Kap. 8.2.2.

Heifetz, Grashow und Linsky entwickeln die „*practice of adaptive leadership*“. Für sie ist „*Adaptive Leadership <...> not about meeting or exceeding your authorizers' expectations; it is about challenging some of those expectations, finding a way to disappoint people without pushing them completely over the edge*“ [HEIF09, S. 26].

Das passt zu den *adaptive moves* von Schein aus Kap. 6.5, der Heifetz ja auch zitiert.

Bradley, Dawson und Montard meinen, dass die Mitarbeiter sich durch den Prozess arbeiten müssen und bezeichnen das als „*let them grapple*“ [BRAD13].

Voraussetzung hierfür ist, wie in Kap. 8.3.4 bei Vertrauen zitiert, was Astro Teller für Google X beschreibt: „***People have to feel safe even as they make mistakes or fail altogether—which means we, as managers and leaders, have to make it easy and rewarding to take risks and run enthusiastically at really hard things.***“

[TELL16].

Boot erklärt das über zwei Haltungen sehr plakativ: die „*Open Mind*“ und die „*Closed Mind*“. Die Beschreibung erinnert sehr an Kahnemans System 1 und System 2 [KAHN12]. Boot sieht die *open mind* als schneller und anpassungsfähiger und zeigt die Unterschiede deutlich auf. „*The open mind challenges itself to understand more things, and sees more easily how things are connected. This gives the open mind a strong edge over others* [BOOT16b].:

- *A stronger ability to adapt to changing circumstances*
- *Building up more and broader knowledge that leads to better decision making*
- *Higher resilience when things are not going as expected*
- *Faster and more effective execution of ideas and decisions that are outside the comfort zone*“

In welcher Form die vielfältigen Artikel das Thema auch beschreiben, es gilt nicht nur für die Mitarbeiter, sondern genauso für die Führungskräfte in Bezug auf ihre neuen Rollen. Menschen mit dem Anspruch zu führen werden sich selbst ehrlich beantworten müssen, welche Art der Führung sie ausüben wollen, zu welcher sie bereits fähig sind und für sich persönlich Rollen und Entwicklungsschritte finden, weitere Qualitäten und Erfahrungen zu ergänzen.

Die Gestaltung von Entwicklungsmöglichkeiten in anpassungsfähigen Organisationen mit Bezug zu konkreten Rollen und Herausforderungen auf Basis der Selbststeuerung der einzelnen Mitarbeiter ist eine komplexe Fragestellung für eine andere Arbeit.

Weiterführende  
Forschungsfrage

Wie können Entwicklungsmöglichkeiten (für Führungsfähigkeiten) in anpassungsfähigen Organisationen mit Bezug zu konkreten Rollen und Herausforderungen auf Basis der Selbststeuerung der einzelnen Mitarbeiter gestaltet werden?

Dotlich, Cairo und Cowan bezeichnen die zugehörige Haltung als *“Unfinished Leader“* [DOTL14], also eine Führungskraft die immer lernt und sich weiter entwickelt. Mit Bezug zur Anpassungsfähigkeit und Scheins *“adaptive moves“* erscheint der Titel eines *“adaptive Leaders“* passender. Die Haltung einer solchen Führungspersonlichkeit lässt sich knapp an dem darstellen, was er zu den Menschen sagt, die er führt, wie in Abb. 92 zusammengefasst.

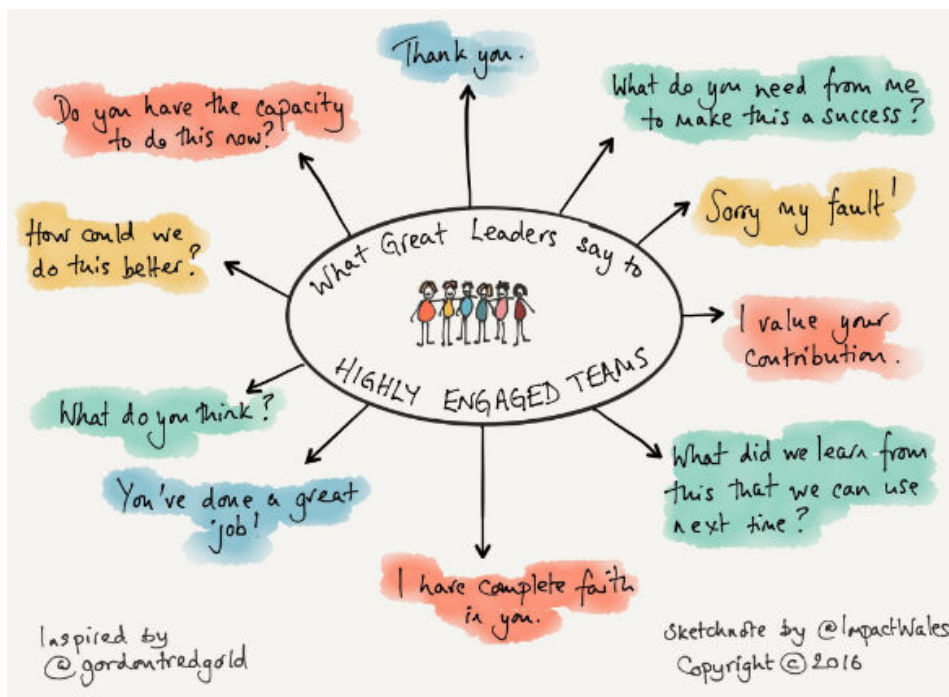


Abb. 92: *What Great Leaders say to Highly Engaged Teams*  
(Impact Wales, unter <https://twitter.com/impactwales?lang=de>, zuletzt geprüft am 04.11.2016)

Im Vergleich zu den von Goleman in 2000 definierten 6 Leadership Styles in Abb. 93 würde der *adaptive Leader* quer über allen liegen, da er passend zur Situation ein angemessenes Verhalten aus seinem Repertoire aussuchen kann. Damit wird deutlich, dass es auch bei Führung Könnerschaft gibt, die durch Übung über Zeit entsteht.

## The Six Leadership Styles (Goleman)

	Commanding	Visionary	Affiliative	Democratic	Pacesetter	Coaching
The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people toward a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in a phrase	"Do what I tell you."	"Come with me."	"People come first."	"What do you think?"	"Do as I do, now"	"Try this."
Underlying emotional intelligence competencies	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

Goleman, Daniel, "Leadership that Gets Results" *Harvard Business Review*, March-April 2000 p. 82-83.

Abb. 93: The Six Leadership Styles (Daniel Goleman, aus [GOLE00]).

Wobei Goleman passend dazu bereits 2000 feststellt, dass „*the research indicates that leaders who get the best results don't rely on just one leadership style; they use most of the styles in any given week.*“ [GOLE00].

### 8.4.4 Rahmen für Führung in selbstgesteuerten Organisationen

„*Leaders: Eyes on, hands off!*“

Stanley McChrystal

(zitiert aus [MCCH15, S. 218])

McChrystal konzentriert sich in seiner Führungserfahrung auf die „*situational awareness*“, die ihm hilft, seine Führungsaufgabe zu erfüllen, ohne an der Peripherie in die Entscheidungen der Experten einzugreifen: ***“I never told operators what to do on a raid; it would have been a mistake. I'd learned that seeing the conditions on the ground, hearing the tone and content of a radio call— having situational awareness of what was happening, and why— helped me do my part of the task better — not to reach in and do theirs. It was counterintuitive, but it reflected exactly the approach to decision making that we needed to pervade our force: “Eyes On— Hands Off.”***

*I was most effective when I supervised processes—from intelligence operations to the prioritization of resources— **ensuring that we avoided the silos or bureaucracy that doomed agility**, rather than making individual operational decisions.*

*When we tried to do the same things tighter and faster under the constraints of the old system, we managed to increase the number of raids per month from ten to eighteen; by 2006, under the new system, this figure skyrocketed to three hundred. **With minimal increases in personnel and funding, we were running seventeen times faster.** And these raids were **more successful.**” [MCCH15, S. 218].*

Diese *situational awareness* ersetzt die Kontrolle, die aktuell Verantwortliche gemäß Semler so schwer abgeben können, und wird erst durch die Digitalisierung möglich. Marquet beschreibt den gleichen Effekt bei sich selbst, als er während eines Assessment der Einsatzfähigkeit seines U-Boots feststellt, dass ein Mitarbeiter mit kritischen Fähigkeiten in Urlaub war. Und Kaeser formuliert die Herausforderung für Führungskräfte auf Basis der umfangreichen und schnell zugänglichen Informationen als *“the challenge is how to prioritize information. As a company leader — or as any manager, any person — you need to prioritize your tasks.”* Das passt zur Aussage, dass jeder in Selbststeuerung führt, mindestens sich selbst bei der selbständigen Lösung von Aufgaben. Daraus leitet Kaeser den zweiten Aspekt der Führung ab: *“How do you manage your company using the data you collect? <...> the way you manage your company is you deal with human beings”* [GROS16].

Tim O’Reilly sieht, dass wir *„just at the beginning of the transformation from an economy dominated by human workers to one dominated by electronic workers”* sind [MICH16, S. 3]. Das passt zu den Forschungsergebnissen von Brynjolfsson und McAfee. O’Reilly beschreibt, dass Algorithmen die neuen Arbeiter sind, die keine physischen Produkte, sondern Dienstleistungen erbringen. So ändert sich zum Beispiel die Rolle der Programmierer: *„These programs are the workers and the human software developers who create them are their managers. <...> in 21<sup>st</sup> century organizations, you gain effectiveness through your ability to create workers – of the 21<sup>st</sup> century variety.“* Insgesamt kommt O’Reilly zu dem Schluß, dass *“the great management challenge of the next few decades will be understanding **how to get the best out of both humans and machines**, and understanding the ins and outs of who manages whom.”* [MICH16, S. 4]. Das passt wiederum zu den für diese Arbeit ausgewählten Megatrends *Digitalisierung* und *New Work*.

Es bedeutet auch, dass Führungskräfte dringend lernen sollten, wie sie die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, um ihre Organisation weiter zu entwickeln. Ähnlich wie bei der Fähigkeit zu verändern nach Ron Ashkenas ist das ein Thema, das sie nicht weg delegieren können. Zumindest nicht ohne das Risiko, ihre führende Rolle zu verlieren.

All das kann nur dann funktionieren, wenn alle Mitarbeiter für das gesamte Unternehmen denken. Daher kommen die vielfältigen Arbeiten zur *Ownership Culture*. Kaplan beschreibt das an einem Beispiel detailliert, in dem ein Mitarbeiter eng im Rahmen seiner Rolle, aber nicht für das gesamte Team einen Teilaspekt einer Produkteinführung im Markt entwickelt. Das Ergebnis war eine „*lousy performance*“. Die Lösung ist laut Kaplan *“To become a Leader, think beyond your role“* und ist eine große Herausforderung [KAPL15].

Karl Moore sieht die Verhaltensänderung der Führungskräfte auf allen Ebenen als zentrales Element für erfolgreiches strategisches Management im Zeitalter der Digitalisierung. *„We are at a point where the pace of change is reconfiguring the very essence of organizational person. <...> we need to get used to the idea that in an emergent world, the organizations that will fare the best most likely are going to be those that learn how to learn better, that put effort into creating not chains of command but chains of learning, by which we mean structures to support everyone learning, especially middle managers. These are the people who need to be constantly improving their skills, tackling new subjects, challenging themselves with new knowledge, and mastering new ways to think and manage.“* [MOOR11b].

Die bisherigen Erkenntnisse erweitern Moores Aussage auf alle Mitarbeiter, die bereit sind, sich selbst im Sinne der Selbststeuerung, andere in Themen und Projekten zu führen und auch die neuen digitalen Mitarbeiter oder *machines*. Damit ist die Fähigkeit zu führen ein zentrales Element für alle Beteiligten in einer anpassungsfähigen Organisation.

### Erkenntnis 18

Die Fähigkeit zu führen ist ein zentrales Element in einer anpassungsfähigen Organisation. Dabei führt in der Wertschöpfung jeder sich selbst, wie bisher gewohnt andere fachlich oder neu die *digital worker*.

Executives stehen vor der Frage, wie sie Menschen und Maschinen gut integrieren.

Führung ist einer der größten Herausforderungen für die Entwicklung der Anpassungsfähigkeit einer Organisation.

Auch bei der Strategie geht es um die Frage „*how to get the best out of both humans and machines*“ von Tim O’Reilly [MICH16, S. 4] und wie aus den vielen zur Verfügung stehenden Informationen (McChrystals “*Eyes on*”) neue Strategien entwickelt werden.

## 8.5 Strategie

„*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 [MOOR11b])

Karl Moore vergleicht die beiden wichtigsten Autoren zum Thema Strategie und ihre sehr unterschiedlichen Ansätze. „*You can contrast their two views as Porter’s taking a more **deliberate strategy** approach while Mintzberg’s emphasize **emergent strategy**.*” [MOOR11a].

Roger L. Martin erklärt das noch etwas detaillierter. „*Mintzberg’s insight was simple but indeed powerful. He distinguished between deliberate strategy, which is intentional, and **emergent strategy**, which is not based on an original intention but instead consists of the company’s responses to a variety of **unanticipated** events.*”

[MART14]. Das ergänzt die Feststellung von Collis aus Kap. 4.1, dass eine emergente Strategie aus den „*myriad decisions of managers at all levels*“ besteht [COLL16].

Moore hat selbst viele Jahre nach Porter gearbeitet und gelehrt, sieht aber im Zeitalter der Digitalisierung, dass die *deliberate strategy* zu langsam ist. Sie gehört zu einer Zeit, als „*the past was quite helpful in predicting the future. However, the nature of the world today no longer lends itself, by in large, to this type of strategy.*“ Dagegen vertritt die *emergent strategy* die Sicht, dass “*strategy emerges over time as intentions collide with and accommodate a changing reality. Emergent strategy is a set of actions, or behavior, consistent over time. <...> It is precisely because **we cannot, try as we may, control the variables** that factor into business decisions that Mintzberg’s emergent strategy is so useful.*“ [MOOR11a].



Das passt gut zu den *chains of learning* mit dem geänderten Führungsverhalten und der Entwicklung von Führungskompetenzen aus Kapitel 8.4.4. Moore beschreibt den Paradigmenwechsel für die Strategie damit sehr treffend und stellt in freundlicheren Worten als Denning [DENN12b] ein Jahr später fest, dass Porters Art in stabile, vorher-sagbare Märkte passt, in denen die Zukunft aus der Vergangenheit extrapoliert werden kann und wichtige Rahmenbedingungen (*five forces*) einigermaßen vorher-sagbar sind.

Dazu kommt noch ein Phänomen basierend auf den von Kahneman beschriebenen *biases*. Chris Bradley nennt das resultat „*hairy back*“ Kurve. Sie entsteht, wenn Manager jedes Jahr ambitionierte strategische Ziele definieren und *“the strategy fails to meet the bold aspirations and is replaced by a new one. Over the years, the unrealized hockey-stick forecasts string together to produce what is both one of the ugliest and most common charts in strategy: the hairy back”* [BRAD17].

Bradley deckt *„the corporate mechanisms behind strategy failure“* auf: *“no one ever walks into the strategy room offering to give back their capital budget because someone else could use it better”* [BRAD17]. Er zeigt in Abb. 94 die echte *hairy back* Grafik eines Unternehmens.

### Hockey stick dreams, hairy back results

EBITDA, \$Billions

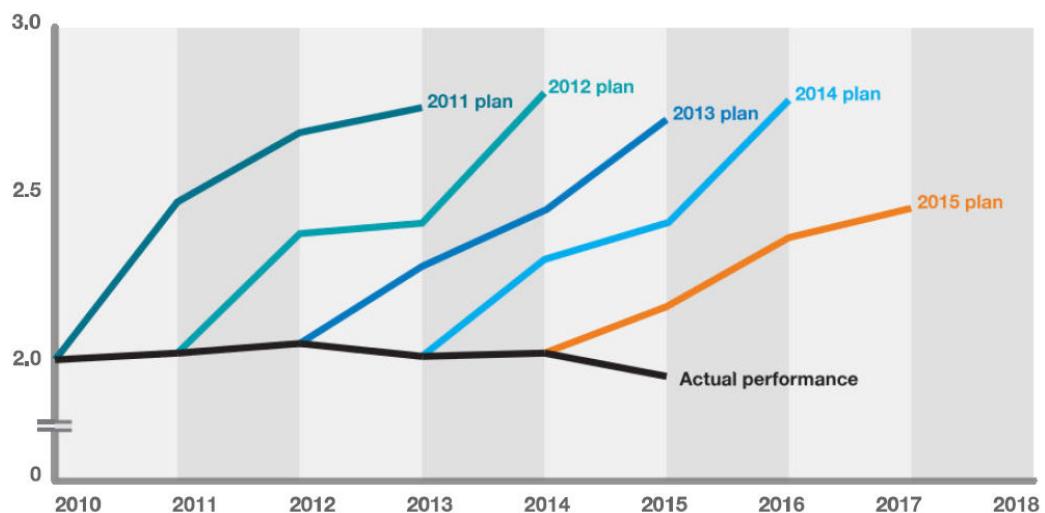


Abb. 94: Real companies hairy back strategic performance [BRAD17]

Wie in Kap. 8.3 – Kultur – bereits gezeigt, liegt Bradley mit seinem *“no one”* falsch. Es gibt sehr erfolgreiche Unternehmen, deren Führungskräfte Budget zurück geben, wenn der Markt das Geschäftsvolumen nicht mehr unterstützt und die damit erfolgreich sind, wie in Kap. 8.3.4 beschrieben.



Rita McGrath trägt aus ihrer Analyse der 4.793 Unternehmen passende Beispiele zu dieser Diskussion bei und kommt zu dem Schluss, dass das *“strategy playbook today needs to be based on the idea of transient competitive advantage— that is, where you compete, how you compete, and how you win is very different when competitive advantage is no longer sustainable.”* [MCGR13, Pos. 182ff]. Die Anpassungsfähigkeit ist der nachhaltige, strategische Wettbewerbsvorteil wie für Erkenntnis 8 aus Kap. 8.2.3 entwickelt.

Sie formuliert den Kern der Veränderungen für die handelnden Personen auf allen Ebenen wie in Abb. 95 zusammengefasst.

*“The strategy playbook today needs to be based on the idea of transient competitive advantage— that is, where you compete, how you compete, and how you win is very different when competitive advantage is no longer sustainable.”*

[McGrath 2013, pos. 182ff]

Significant change of role and responsibility:

- |             |  |
|-------------|--|
| • Employee  | Think strategically and decide               |
| • Leader    | Advise and ask smart questions               |
| • Expert    | Provide analysis, nurture strategic thinking |
| • Executive | Set the stage and purpose                    |

[own deduction]

Success comes not from owning exclusive data, but the **speed to gather and share data to inform decisions.**

Abb. 95: Wesentliche Herausforderungen für alle Beteiligten an Strategie nach Rita McGrath (eigene Zusammenfassung auf Basis [MCGR13, Pos. 182ff])

Für das Zeitalter der Digitalisierung ist *„the driving force of emergent learning <...> what organizations need to do because this is a whole new world in which being able to think and act fast is the key to strategic survival.“* Das bedeutet, dass *“emergent learning to bolster emergent strategy finally makes more sense than ever before. If reality is constantly changing, the company cannot stop analyzing, assessing, and planning to keep up—or get ahead of—those changes.”* Moore und Lenir wird in ihren Diskussionen sehr deutlich, dass *„organizations need lots of sharp minds—and not just at the C-suite level. Middle managers—the people who command the front lines of the workforce and have their feet on the ground where the action happens—have to be leaders who are constantly talking, learning, and innovating.”* [MOOR11b].

Also wirkt hier wieder *the Crowd*: es geht nicht mehr darum, dass eine Führungskraft oder ein Strategieexperte die Information besitzt und beherrscht, sondern dass alle –

gemeinsam und gut aufeinander abgestimmt – aus der Information schnell wirksame Handlungsoptionen ableiten und diese umsetzen [MOOR11b].

Westerman sieht als Resultat der digitalen Transformation, dass „*Employees at all levels have the information they need to make decisions and adjust their practice.*“ [BAZI16, S. 13]. Damit hat Kaplan und Nortons Forderung „*Strategy becomes everybody's everyday job*“ erstmals eine realistische Chance, umgesetzt zu werden.

Das bestätigt die Annahme J aus Kap. 8.2.3: in einer Organisation mit hoher Anpassungsfähigkeit haben alle Mitglieder Zugang zu allen Informationen und entwickeln gemeinsam ein ganzheitliches Verständnis des Systems.

Nun stellt sich die Frage, wie die emergente Strategie durch alle Mitarbeiter im Rahmen ihrer Selbststeuerung umgesetzt werden kann. Das stellt den Kern der Lösung für die Forschungsfrage dar, wäre aber unvollständig und nicht umsetzbar, wenn die anderen Perspektiven fehlen würden.

## Erkenntnis 19

Im Zeitalter der Digitalisierung brauchen Mitarbeiter auf allen Ebenen umfassenden Zugriff auf Informationen, um (strategische) Entscheidungen zu treffen und ihre Vorgehensweise anzupassen.

### 8.5.1 Adaptive Strategien

“*Conventional strategic planning is not actually scientific.*”

A. G. Lafley, Roger L. Martin, Jan W. Rivkin und Nicolaj Siggelkow

(zitiert aus [LAFL12])

Für O’Donovan und Rimland Flower macht es wenig Sinn, strategisches Denken in einer sich schnell ändernden Welt in einem 5-Jahres-Plan einzufrieren. Sie fassen das Grundprinzip der Veränderung weg vom strategischen Plan (Porter) hin zur emergenten (Mintzberg) oder adaptiven Strategie, oder auch „*strategic responsiveness*“ [SHAH15] in zwei Grafiken (Abb. 96 und 97) zusammen. Abb. 96 beschreibt die wesentlichen Punkte weg von der klassischen Strategie auf Basis eines wohl durchdachten Plans hin zu einer anpassungsfähigen Strategie. Das verunsichert viele Manager, die zwischen Festhalten am strategischen Plan mit umfangreichen Analysen, einem Wechsel zum strategischen Denken bis hin zu Verzicht auf Strategie schwanken [SHAH15].

Die adaptive Strategie beruht auf Experimenten, erkennt Muster und wird von allen Mitgliedern der Organisation praktiziert.



Abb. 96: Entwicklung von der klassischen (analytisch-vorhersagbaren) Strategie zur anpassungsfähigen (emergenten) Strategie [O'DO13]

Dem stimmen Lafley et al zu. Sie gehen den Fragen nach „*why do the operations managers in most large and midsize firms dread the annual strategic planning ritual? Why does it consume so much time and have so little impact on company actions?*“ und erkennen im Gespräch mit den Managern „*a deeper frustration: the sense that strategic planning does not produce novel strategies. Instead, it perpetuates the status quo.*“ [LAFL12].

Laloux beschreibt den Umgang mit Strategie in *evolutionary-teal* Organisationen. Ein Beispiel ist Favi: „*From predict-and-control to **sense-and-respond.***“ Die Mitarbeiter von Favi sagen dazu „*Traditional companies, <...> look five years ahead and plan for the next year. We try to operate like **farmers**: we look twenty years ahead and plan for the next day.*“ [LALO14, S. 119].

Nach O'Donovan und Rimland Flower beschreibt der Kampffjet Pilot John Boyd die mentale Vorgehensweise – Mintzberg's „*a sharp mind in touch with the situation*“ – sehr treffend: „*He saw strategy as a **continuous mental loop** that ran from observe to orient to decide and finally to act, returning immediately to further observation.*“ [O'DO13]. Daraus leiten die beiden ihre in der Praxis erprobte Kaskade strategischer Entscheidungen ab, die in Abb. 97 dargestellt ist. Das Prinzip folgt der in Kap. 7.2.5 eingeführten systemischen Schleife aus der *Dialogic OD*.

## THE CASCADE OF STRATEGIC CHOICES:



Abb. 97: Cascade of Strategic Choices [O'DO13]

Nach Lafley et al liegt eine Ursache darin, dass Strategieentwicklung durch die umfangreichen Analyseanteile wissenschaftlich wirkt, in vielen Fällen aber auf zwei wesentliche Schritte des wissenschaftlichen Arbeitens verzichtet: Hypothesenbildung und geeignete Tests um die Hypothesen zu validieren. Daher schlagen sie eine Vorgehensweise vor, die *“the scientific method to the needs of business strategy”* adaptiert. Weiter beschreiben sie, wie *“triggered by the emergence of a strategic challenge or opportunity, it starts with the formulation of well-articulated hypotheses—what we term possibilities. It then asks what would have to be true about the world for each possibility to be supported. Only then does it unleash analysts to determine which of the possibilities is most likely to succeed. In this way, our approach takes the strategy-making process from the merely rigorous (or unrealistically creative) to the truly scientific.”* [LAFL12].

Passend dazu formulieren sie sieben Schritte zur Definition einer Strategie:

### ***“Seven Steps to Strategy Making***

*Applying creativity to a scientifically rigorous process enables teams to generate novel strategies and to pinpoint the one most likely to succeed.*

#### ***1. Frame a Choice***

*Convert your issue into at least two mutually exclusive options that might resolve it.*

2. **Generate Possibilities**

*Broaden your list of options to ensure an inclusive range of possibilities.*

3. **Specify Conditions**

*For each possibility, describe what must be true for it to be strategically sound.*

4. **Identify Barriers**

*Determine which conditions are least likely to hold true.*

5. **Design Tests**

*For each key barrier condition, devise a test you deem valid and sufficient to generate commitment.*

6. **Conduct the Tests**

*Start with the tests for the barrier conditions in which you have the least confidence.*

7. **Make Your Choice**

*Review your key conditions in light of your test results in order to reach a decision.” [LAFL12]*

Diese Vorgehensweise ist eine andere Beschreibung der vier iterativen Schritte in Abb. 97 und entspricht nicht nur wissenschaftlichem Arbeiten, sondern passt auch sehr gut zur agilen Vorgehensweise, zum Beispiel mit Plan – Do – Check – Act als Beschreibung einer Iteration. In der systemischen Praxis wird das als systemische Schleife bezeichnet [JOHA14].

Dabei ist der Umfang und Horizont der Entscheidung mit der Rolle und Verantwortung für sich selbst, ein Team, eine Zelle, ein Netzwerk oder eine Organisation sowie dem Zeithorizont verknüpft. Die Mitarbeiter aller Ebenen müssen demnach strategisch mitdenken. Das knüpft an die Forderung aus Kap. 1 an, dass Strategie ein partizipativer Prozess werden muss.

Erkenntnis  
20

Adaptive oder emergente Strategie passt zur anpassungsfähigen Organisation und erfordert strategisches Denken und Handeln auf allen Ebenen.

Auch hier stellt sich die Frage, wie die Mitarbeiter aller Ebenen diese Fähigkeiten entwickeln können. Nach aktuellen Studien können 43% der Manager ihre eigene Strategie nicht erklären. *"It's a dirty little secret: Most executives cannot articulate*

*the objective, scope and advantage of their business in a simple statement. If they can't, neither can anyone else.*" Und 67% der Manager glauben, dass ihre Organisation schlecht darin ist, Strategien zu entwickeln [HORW15, S. 1].

### 8.5.2 Strategisches Denken auf allen Ebenen

Horwarth's Lösung ist, die Fähigkeit strategisch zu denken zu entwickeln. „*To more effectively develop and execute strategy, <...> we need to better understand it. In order to better understand it, we need to be skilled to thinking about it.*“ Er listet die 10 wichtigsten Gründe für schlechte Strategien auf, die er in seinen Kundenorganisationen erhoben hat. [HORW15, S. 1ff]:

1. **Time (96%)** – „*manager feel guilty stopping to take time to think strategically about the business*”
2. **Commitment (72%)** – „*many people don't understand the reasons behind the strategy and how it will help them achieve their goals*”
3. **Lack of priorities (60%)** – „*lack of priorities prevents people from taking things off their plate*”
4. **Status quo (56%)** – „*Strategy involves trade.off's, certain people will be gaining resources, others losing resources.*“
5. **Not understanding what strategy is (48%)** – „*A long list of things to do <...> is not a strategy.*”
6. **Lack of training/tools for thinking strategically (48%)** – „*There simply is no one perfect strategy that will last for all time. There are multiple ways to win in almost any industry. That's why building up strategic thinking capability within your organization is so vital.*”
7. **Lack of alignment (48%)** – „*the number-one reason for success and the number-one reason for failure in CEO appointments dealt with strategic alignment of the CEO with the board.*”
8. **Firefighting (44%)** – „*'Let's think about that,' is a simple but powerful phrase that can eliminate reactivity within your business and your culture.*”
9. **Lack of quality/timely data and information (36%)** – „*62% of workers cannot make sense of the data that they receive.*”
10. **Unclear company direction (32%)** – „*this secrecy is to prevent competitors from finding out their strategy.*”

Diese Punkte lassen sich zu vielen Stellen der vorigen Kapitel verknüpfen und unterstreichen die Aussage von Pfläging und Hermann, dass der Steuerungsaufwand in pyramidalen Hierarchien viel Energie bindet und keinen direkten Mehrwert leistet. Darüber hinaus bestätigen sie die Antwort auf den ersten Teil der Forschungsfrage aus Kap. 2.5 und die Denkrichtung in diesem Kapitel, sowie die Aussage aus Kapitel 8.4, dass Zeit zu Denken durch gute Delegation entsteht.

Duncan Simester meint, dass *“good strategic thinking sacrifices breadth for depth. Functional managers transitioning to become senior leaders must learn to embrace ambiguity and uncertainty. They will struggle to progress if they try to validate every assumption. A **high-performing strategic team** recognizes uncertainty — and progresses despite it.”* [SIME16]. Das widerspricht dem wissenschaftlichen Vorgehen von Lafley et al, die die Hypothesen konsequent testen. Simester ist hier deutlich pragmatischer. Er weist auf ein strategisches Team statt Executives und Experten hin. Das ist allerdings wenig überraschend, weil gute strategische Planungsprozesse, wie vorne in Kap. 4 erklärt, auf gut inszenierten Dialogen von möglichst vielen Organisationsmitgliedern beruht.

Gast und Zanini untersuchen *„the social side of strategy“* und beziehen sich auf oben bereits genannte Punkte: *„**Crowdsourcing** your strategy may sound crazy. But a few pioneering companies are starting to do just that, boosting their **alignment** in the process.“* Daraus entstehen zwei wesentliche Vorteile [GAST12, S. 1f]:

- *“...**improving the quality of strategy** by pulling in diverse and detailed front-line perspectives that <...> can make the resulting plans more insightful and actionable.”*
- *“... **building enthusiasm and alignment behind a company’s strategic direction** – a critical component of long-term organizational health, effective execution, and strong financial performance.“*

In der Umsetzung bauen Gast und Zanini auf social media, um die notwendigen Dialoge über große Zielgruppen handhabbar zu machen, warnen aber auch davor, das Tool alleine als Veränderungstreiber einzusetzen: *„Of course, adopting **social-strategy tools** doesn’t automatically create alignment. Companies must create it actively, particularly among middle managers, who as the guardians of everyday operations bear the brunt of making any company’s strategy work.“* Spannend ist auch die Beobachtung der Umsetzung in der Praxis mit Bezug zu den 10 Gründen für schlechte Strategien von Horwarth. *„Because managers knew that the plans would be reviewed*



by a large number of people, the depth of their business analysis and **the quality of their planned strategy improved**“ [GAST12].

Horwarth fasst die wesentlichen Punkte in einer knappen Definition zusammen, die sich auch als Designkriterium nutzen lässt.

Definition von Strategic Thinking

„Strategic thinking is defined as the ability to generate new insights on a continual basis to achieve competitive advantage.

An insight is the combination of two or more pieces of information or data in a unique way that leads to the creation of new value.

So, at the core of strategic thinking is the information or data, which we piece together in unique ways <...> for providing superior value to customers.“ [HORW15, S. 3].

Als kleines Grundgerüst bietet er dazu den GOST Framework (*Goal – Objective – Strategy – Tactic*) an, der eine etwas andere Herangehensweise als die Kaskade strategischer Entscheidungen in Abb. 97 oben darstellt.

Dazu sagt Kristi Savacool “Disruptive change requires a new type of strategic leadership” (zitiert aus [OLSO15]). Aaron K. Olson und Byron K. Simerson detaillieren die Führungsfähigkeiten in 4 Typen auf Basis von drei wissenschaftlichen Disziplinen wie in Abb. 98 gezeigt. Das ergänzt die Ausarbeitung in Kap. 8.4.

*“Strategic thinking is like constructing a mental map that connects the current ‘here and there’ to something, somewhere or sometime in the future.”*  
(Olson and Simerson 2015)

Strategic thinking represents the nexus of 3 disciplines:

- Cognitive psychology      Recognize blind spots, deal with your biases
- Systems thinking            Holistic view on all influences
- Game theory                  Understand results of your actions



*“While it is hard to define, we know what it looks like when we see it and when we don’t.”*

Abb. 98: 4 Typen von strategischem Denken (eigene Zusammenstellung auf Basis von [OLSO15])



Bereits 2005 bezeichnet ein Mitarbeiter von Microsoft im Wall Street Journal die laufende Sammlung von Inputs, die Bill Gates in seine halbjährliche „*Think Week*“ mitnimmt, als die „*world’s coolest suggestion box*“. Neben externen Quellen beinhaltet sein Lesestoff viele interne Reports von Microsoft Mitarbeitern aus der ganzen Welt [SIME16].

Gast und Zaninis Schlussfolgerung ergänzt das vorangehende Kapitel zur Führung um einen wesentlichen Punkt: die Executives *“are also embracing the underlying principles – transparency, radical inclusion, egalitarianism, and peer review – of the Web-based social technologies that make it possible to open up direction setting. Taking these principles to their logical conclusion suggests a shift in the strategic-leadership role of the CEO and other members of the C-suite: from “all-knowing decision makers,” who are expected to know everything and tell others what to do, to “social architects,” who spend a lot of time thinking about how to create the processes and incentives that unearth the best thinking and unleash the full potential of all who work at a company.”* [GAST12, S. 10].

Das passt zu Hüthers Forderung aus Kap 8.3, sich weg von der Ressourcennutzung hin zur Potenzialentfaltung zu bewegen.

## Erkenntnis 21

Executives werden zu *social architects*, die viel Zeit damit verbringen, die Prozesse zu gestalten, um das volle Potential aller Mitarbeiter zu entfalten.

Ändern sich die Rollen und Verantwortungen für Strategieentwicklung und –umsetzung so, dass die Manager *social architects* und die Mitarbeiter zu Strategen in ihrem Verantwortungsbereich werden, dann erfordert das eine ganz andere Unterstützung durch Methoden und (IT-)Tools. Auf die IT wird in Kap. 8.8 genauer eingegangen.

### 8.5.3 Agile und Lean Strategie – ein emergenter Prozess

*„No one besides venture capitalists and the late Soviet Union requires five-year plans to forecast complete unknowns. These plans are generally fiction, and dreaming them up is almost always a waste of time.“*

Steve Blank

(zitiert aus [BLAN13])

Ein Grundprinzip der agilen Methoden ist, Entscheidungen zum spätest möglichen Zeitpunkt, also möglichst nah an der Wertschöpfung, und aus einer holistischen Sicht zu treffen. Jede Entscheidung schließt andere Lösungsmöglichkeiten aus. Eine Übersicht der am meisten genutzten agilen Formen von Rigby, Sutherland und Takeuchi ist in Anhang 5 zusammen gestellt [RIGB16].

Entsprechend kann in einer Zeit mit schnellen Änderungen im Markt der oft angestrebte „Perfect Business Plan“ nicht existieren: „iteration speed beats the perfect plan, unless you are in a slow moving market“ [NEUH15]. Statt dessen definiert die Arbeit am „Business Canvas“ Hypothesen zu neun zentralen Bausteinen eines erfolgreichen Geschäftsmodells wie in Abb. 99 an einem Ausschnitt dargestellt, die von einem cross-funktionalen Team in kurzen Iterationen getestet und dann verbessert, verworfen, ergänzt oder bestätigt werden [BLAN13, S. 2f]. Die Struktur wurde aus der gelebten Arbeit von Startup Unternehmen im Silicon Valley entwickelt.

Diese Vorgehensweise passt sehr gut zur Sicht von Lafley et al und zur Autonomie an der Peripherie. Sie wird dann möglich, wenn auch bei der Strategie der Paradigmenwechsel umgesetzt wird.



Abb. 99: Ausschnitt aus der deutschen Vorlage des Business Model Canvas (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, aus <http://www.existenzgruender.de>, zuletzt geprüft am 24.11.2016)

Kritiker sehen den Einsatz differenzierter. Nach Ladd funktioniert die Methode, aber „while the lean approach can be effective, having a strong strategy is more important than conducting a tremendous number of market tests“ [LADD16, S. 1].

Demnach können auch gute Ideen abgelehnt werden, wenn es für die Tests und Interaktionen mit den Kunden keine klaren Regeln gibt. Als Lösung schlägt Collis den Prozess der „Lean Strategy“ vor.

Collis stellt darin fest, dass „*rather than suppressing entrepreneurial behavior, effective strategy encourages it – by identifying the bounds within which innovation and experimentation should take place.*“ Dabei ist für ihn der *“lean strategy process”* dazu da, die Organisation vor *“the extremes of both rigid planning and unrestrained experimentation”* zu schützen. Das Ergebnis einer solchen Strategie passt sehr gut zur anpassungsfähigen Organisation: *„Strategy allows – indeed, encourages – **front-line employees to be creative, while ensuring that they remain on the same page with the rest of the organization and pursue only worthwhile opportunities.**“* Um das zu erreichen muss unter anderem die ganze Organisation auf die Strategie ausgerichtet werden. Dazu wird die *„Deliberate Strategy“* (das Ergebnis des bekannten strategischen Planungsprozesses) klug mit einer *„Emergent Strategy“* (die Summe der vielen kleinen, unabhängigen, täglichen Entscheidungen, die langsam die Firmenposition verändern und über die die Zeit die genaue Ausprägung der Strategie formen) kombiniert [COLL16]. Das ist eine interessante Ausprägung der *„sowohl-als auch“* Haltung, die sich mit *evolutionary-teal* langsam durchsetzt.

In Kap. 8.2.3, im Zusammenhang mit der Identität einer Zelle im Wertschöpfungsnetzwerk, wurde festgestellt, dass der Porter'sche Fokus auf den Wettbewerber und das Erreichen eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils nicht mehr passt. McGrath formuliert die Anpassungsfähigkeit als einzigen dauerhaften strategischen Wettbewerbsvorteil [MCGR13] wie in Erkenntnis 8 formuliert. Nach Grant und Nippa aus Kap. 4 ist die Formulierung einer Strategie ein emergenter Prozess, bildet also spontan neue Eigenschaften oder Strukturen in einem System durch Beteiligung aller seiner Elemente [GRAN06]. Nach dieser Definition passt Strategieformulierung als emergenter Prozess sehr gut in den Arbeitsmodus *Innovieren* und auch zum *Dialogic Change* mit der Praxis des *emergent Change*. Quinn beschreibt 2000 *„how ordinary people can achieve extraordinary results“*, nämlich durch Beteiligung an der Strategie, was wiederum zur *“Transforming Strategy”* führt [QUIN00] und noch einmal die Aussage in Kap. 1 unterstreicht, dass Strategie ein partizipativer Prozess wird.

Nur das gemeinsame Bewusstsein (*„shared consciousness“*) aller Beteiligten und deren umfangreicher, laufender Zugang zu kritischen strategischen Informationen ist die Grundlage für den Erfolg von McChrystals Militärorganisation, die 17 mal schneller und dabei effizienter wurde.

Dabei stellt McChrystal fest, dass der Nutzen des unmittelbaren Zugangs für alle den Nachteil durch unachtsamen Umgang mit den vertraulichen Informationen bei weitem übertrifft [MCCH15, S. 171]. Andere Autoren berichten von ähnlichen Fällen (z.B. [LALO14]).

Ein Beispiel zeigt den Effekt im Unternehmen statt im Militär. Ein Mitarbeiter der Strategieabteilung berichtet, dass sie keine eigenen Analysten mehr haben, sondern fertige Zukunftstrends und Berichte einkaufen. Die Informationen werden im Leitkreis intensiv diskutiert, dürfen aber mit den Mitarbeitern nicht geteilt werden. *„Und wir tun immer so, als wüssten die Mitarbeiter nicht, wohin sich unsere Märkte entwickeln. Die brauchen nur eine Stunde mit Google zu suchen und bekommen die gleichen Kernaussagen wie wir von den teuren Analysten“* [WÖTZ17, Werk Berlin].

Ähnlich sehen das Gast und Zanini aus Gesprächen mit Executives: *“it’s immediately apparent how **powerful it is when thousands of people are deeply engaged with a company’s strategy**. Those employees not only understand the strategy better but are also more motivated to help execute it effectively and more likely to spot emerging opportunities or threats that require quick adjustments.”* Sie erkennen an, wie schwierig das für die Executives und auch das mittlere Management ist. *„It takes **courage** to bring more people and ideas into strategic direction setting. Senior executives who launch such initiatives are essentially using their positional authority to distribute power.”* [GAST12]. Damit entsteht aus der formellen Struktur der oben bereits beschriebene *Social Architect* als neue Rolle für die Executives in der Wertschöpfungsstruktur.

Sibony stellt dazu fest, dass *„most companies believe that keeping a plan shrouded in secrecy until it gets implemented is critical to its success.“* [SIBO12]. Information an sich ist im Zeitalter der Digitalisierung aber kein Wettbewerbsvorteil mehr, weil sie allen zeitnah zur Verfügung steht. Ohne den Haltungswechsel limitieren die Executives und Strategen die Nutzung einer wesentlichen Quelle wertvoller Information und Reflexion: ihre eigenen Mitarbeiter. Teppo Felin beschreibt dazu das seiner Ansicht nach größte Risiko: *„It’s ironic that companies often spend significant resources on external strategy advice while ignoring one the most fruitful sources of strategic insights: their own employees. Unfortunately, employees whose ideas about strategy aren’t listened to may quit — and take their ideas with them.”* Er zitiert einige Fälle, in denen die Mitarbeiter in anderen Firmen oder eigenen Startups diese ignorierten Ideen umgesetzt und damit zu einer erheblichen Konkurrenz für ihre

früheren Arbeitgeber geworden sind [FELI16]. Auch wenn viele nicht so konsequent reagieren, erzeugt diese Missachtung gemäß den beleuchteten neurobiologischen Vorgängen Frustration und behindert Kreativität und Engagement.

Ein Vorteil aus der Information entsteht also dann, wenn die Organisation das Wissen schnell in Leistungen für den Kunden umsetzt. Die aus der Positionsmacht entstehende Geheimhaltung – Macht aus exklusiv zur Verfügung stehenden Informationen – behindert die Organisation. Zur Autonomie gehört auch, im Rahmen der eigenen Rolle, im Team oder in der Zelle die zugehörigen strategischen Entscheidungen selbst zu treffen. Damit werden alle Mitarbeiter zu Strategen und erfüllen die Forderung von Kaplan und Norton: „*Strategy becomes everybody’s everyday job*“ [KAPL08, S. 2]. Entsprechend Abb. 81 aus Kap. 8.2.4, Autonomie an der Peripherie, können die Ebenen der Strategie im Wertschöpfungsnetzwerk den Einheiten und Rollen zugeordnet werden.

Die Digitalisierung wurde in Kap. 2 als relevanter Megatrend ausgesucht und wirkt hier als Befähiger. Nur mit den neuen Möglichkeiten der Datenerfassung und –auswertung, aber auch der asymmetrischen und global verteilten Interaktion großer Gruppen kann die Strategie sich zum Tagesgeschäft aller Mitarbeiter entwickeln und aufeinander abgestimmt entwickelt und umgesetzt werden.

#### 8.5.4 Strategie im Zeitalter der Digitalisierung

„*Triff die Entscheidung so, dass du möglichst viele Handlungsoptionen hast.*“

Heinz von Förster

(Zitiert aus [OTTO16])

Ein großes Risiko für die Zukunftsfähigkeit ihrer Strategie sehen die Executives in der Gestaltung des strategischen Planungsprozesses: “*Nearly eight in ten executives say that the process of their companies are more geared to confirming existing hypotheses than to testing new ones.*“ Die Schlussfolgerung ist, dass „*thoughtful argument and debate surrounding the analysis from day one <...> (play) a vital part in generating the insights. <...> they put too much emphasis on <...> preparing documents and completing analyses and **not enough on stimulating the productive debate that leads to better decisions.***“ [BRAD13, S. 8f].

Deshalb fordern Reeves, Haanaes und Sinha, die Gestaltung des Strategieprozesses strategisch zu managen. Sie stellen die „*Proliferation of strategy frameworks*“ zu-

sammen, die eine ähnliche Entwicklung wie *human consciousness* oder Change Management zeigt. Seit 1990 verläuft die Entwicklung klassischer Herangehensweisen zunehmend flacher, während ab 1980 weitere Haltungen entstehen oder zunehmen, von denen der „*Adaptive approach*“ den größten Anteil hat [REEV15a].

Hagel stellt aus seinen Gesprächen mit vielen Senior Executives fest, dass „*most of the executives I talk to are still very much focused on digital largely as a way to do “more of the same,” just more efficiently, quickly, cost effectively. But I don’t see a lot of evidence of fundamentally stepping back and rethinking, at a basic level, “What business are we really in?”*“ [HAGE16a].

Beshears und Gino fassen in einer übersichtlichen Grafik in Abb. 100 die Punkte aus der Soziologie und Neurobiologie zusammen, durch die die Entscheider voreingenommen sind.

### Common Biases That Affect Business Decisions

Many cognitive biases impair our ability to objectively evaluate information, form sound judgments, and make effective decisions. These biases can be particularly problematic in business contexts.

#### ACTION-ORIENTED BIASES

**Excessive optimism** We are overly optimistic about the outcome of planned actions. We overestimate the likelihood of positive events and underestimate that of negative ones.

**Overconfidence** We overestimate our skill level relative to others’ and consequently our ability to affect future outcomes. We take credit for past positive outcomes without acknowledging the role of chance.

#### BIASES RELATED TO PERCEIVING AND JUDGING ALTERNATIVES

**Confirmation bias** We place extra value on evidence consistent with a favored belief and not enough on evidence that contradicts it. We fail to search impartially for evidence.

**Anchoring and insufficient adjustment** We root our decisions in an initial value and fail to sufficiently adjust our thinking away from that value.

**Groupthink** We strive for consensus at the cost of a realistic appraisal of alternative courses of action.

**Egocentrism** We focus too narrowly on our own perspective to the point that we can’t imagine how others will be affected by a policy or strategy. We assume that everyone has access to the same information we do.

#### BIASES RELATED TO THE FRAMING OF ALTERNATIVES

**Loss aversion** We feel losses more acutely than gains of the same amount, which makes us more risk-averse than a rational calculation would recommend.

**Sunk-cost fallacy** We pay attention to historical costs that are not recoverable when considering future courses of action.

**Escalation of commitment** We invest additional resources in an apparently losing proposition because of the effort, money, and time already invested.

**Controllability bias** We believe we can control outcomes more than is actually the case, causing us to misjudge the riskiness of a course of action.

#### STABILITY BIASES

**Status quo bias** We prefer the status quo in the absence of pressure to change it.

**Present bias** We value immediate rewards very highly and undervalue long-term gains.

SOURCE JOHN BESHEARS AND FRANCESCA GINO  
FROM “LEADERS AS DECISION ARCHITECTS,” MAY 2015

© HBR.ORG

Abb. 100: *Common biases that affect business decisions [BESH15]*

Diese Biases wirken auf allen Ebenen und sind schwer zu erkennen und damit auch schwer zu ändern. Das ist Teil des Hintergrunds von Annahme G aus Kap. 7.1.5: Transformation ist ein Prozess, der Jahre dauert.

Aus ihren Untersuchungen leiten Beshears und Gino einen Prozess mit fünf Schritten zur Entwicklung guter Geschäftsentscheidungen ab, der auch auf strategische Entscheidungen angewandt werden kann. „*This process can be applied to a wide range of problems, from high employee turnover to missed deadlines to **poor strategic decisions.***” [BESH15]:

- (1) *“Understand the systematic errors in decision making that can occur,*
- (2) *determine whether behavioral issues are at the heart of the poor decisions in question,*
- (3) *pinpoint the specific underlying causes,*
- (4) *redesign the decision-making context to mitigate the negative impacts of biases and inadequate motivation, and*
- (5) *rigorously test the solution. “*

Reeves und Wittenberg glauben, dass „**games** *have an important place in cultivating good strategies, and that now more than ever games can give executives an edge over their competition.*

- *First, there has never been a greater need <...> to learn new ways of doing things in response to a complex and dynamic business environment. And*
- *Second, the sophistication and effectiveness of strategy games at our disposal has risen tremendously. In the past two decades, strategy games have evolved from dull monochrome dialogs to well-designed AI-based apps.”* [REEV15b]

Für diese Arbeit ausgewertete Erfahrungen mit dem Roll out von Lernprogrammen – ohne den Fokus auf strategische Entscheidungen – im Siemens Konzern und an der Universität bestätigen die Wirksamkeit von *gaming simulations* [WÖTZ17]:

- weltweit mit 76.000 Teilnehmern in 40 Ländern über 18 Jahre (Apples & Oranges zu EVA und Bilanzierung),
- 20.000 Teilnehmern in 36 Ländern über 3 Jahre (Projektmanagement) oder
- Wertschöpfung im Zeitalter des e-business mit 2.000 Teilnehmern in 18 Monaten in 30 Ländern (in Kap. 8.2.3 verwendetes Value Network)

Die Teilnehmerberichte decken sich über alle Programme, Kontinente und Kulturen. Das selbstgesteuerte Lernen in aktiven Dialogen mit anderen ist vielschichtiger, mächtiger und wesentlich einprägsamer als die meisten anderen Lernformen.

Andrew W. Moore sieht in naher Zukunft durch die Kombination des Internet of Things mit Artificial Intelligence (AI), dass „*managers will be alerted to workplace anomalies as soon as they occur.*“ Das hört sich erst einmal verlockend an, bringt aber ein signifikantes Problem mit sich. „*With AI, we can have machines look for millions worrying patterns in the time it would take a human to consider just one. But that capability includes a terrible dilemma: the **multiple hypotheses problem.***“ [MICH16, S. 12f]. Er zeichnet ein Bild, in dem bereits existierende Algorithmen genutzt werden können, um festzustellen, ob die Mitarbeiter Botschaften des Managements akzeptieren. In absehbarer Zeit sieht er das Potenzial, dass das Versprechen „*to keep managers more in the know about what’s really happening across their enterprise (of AI) is truly profound.*“ Damit bleibt Moore im *orange-achievement* Paradigma. In dieser Situation ist die Kombination mit McChrystals Forderung nach „*Eyes on*“ – also Nutzung der Daten für die *situational awareness* – aber „*hands off*“, also sich nicht einzumischen, wichtig für die Akzeptanz und Entwicklung der Selbststeuerung.

Olivier Sibony entwickelt die Idee in Richtung des „*Collaborative strategic planning*“. Seine größte Kritik ist, dass „*Our strategic sessions are budget meetings with the word ‚strategic‘ thrown in here and there to add emphasis.*“ Er fasst 3 Beobachtungen zum Einsatz von „*social-strategy tools*“ zusammen [SIBO12]:

1. „***Rounding out the strategist’s toolkit***

*crowdsourcing of strategy can be particularly useful for activities such as generating ideas, prioritizing them (through prediction markets, for example), and challenging operational plans. <...> Most importantly, a strategist—not a tool—should decide, at the end of the day, what to do.*

2. ***Killing bad ideas***

*Asking large numbers of employees for their input on strategy ideas already requires a healthy measure of humility. Doing so by asking them to vote through a public mechanism that will price ideas and make transparent—perhaps even amplify—collective sentiment about <...> (strategy ideas) calls for extraordinary courage.*



### 3. *Avoiding anchoring and groupthink*

*An important problem to keep in mind for leaders considering the application of social-strategy tools is how to improve the odds of generating productive debate instead of groupthink.“*

Sibony kommt zu dem Schluss, dass die *social-strategy tools* für zwei Ziele geeignet sind und *“social strategists“* genau nachdenken sollten, ob *“the intent is to generate dissent or build alignment. You are either mobilizing people toward something a large majority will agree on, or asking them to generate new ideas and challenge existing ones. Most companies, in their strategy process, aim to build consensus and to shake up the status quo. But at any given time, it should be one or the other.“*

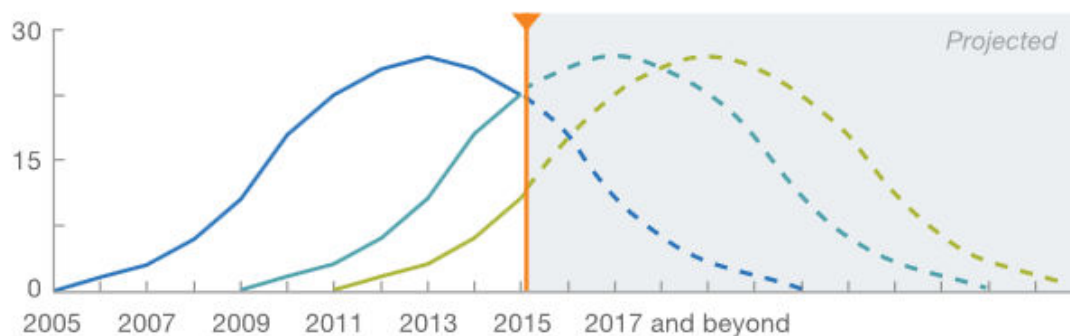
Zur erfolgreichen Umsetzung sollten *„strategists hoping to embrace market-based mechanisms <...> investigate not just the mechanics of those approaches but also how the leaders employing them muster the courage to do so.“* [SIBO12].

Dieser Punkt ergänzt Kap. 8.4 und ist ein zusätzlicher Hinweis, wie eng die vier Dimensionen miteinander verknüpft sind. Dieser Mut und die oben genannte Bescheidenheit greifen auch direkt in die Dimension der Kultur, der Haltung der *Humble Inquiry* von Ed Schein folgend.

Untersuchungen von Harryson, Schoder und Tavakoli zeigen einen klaren Trend für den Einsatz der *„social technology for strategic insights“* [HARR16] in Abb. 101.

Patterns of social-technology usage, % growth rate by pattern, dashed values estimated<sup>1</sup>

■ Tryouts ■ Collaboration and knowledge work ■ Strategic insights



<sup>1</sup>Curves in graph are based on tool usage sorted by purposes/benefits and reflect a normal distribution; projected values are based on responses to operational/tactical usage and insights from other new-technology adoption curves.

Source: McKinsey Enterprise 2.0 surveys of 2,750 global executives over each year from 2005 to 2015

Abb. 101: Muster der Nutzung von social technologies über 10 Jahre [HARR16]

Im Vergleich zu Reeves und Wittenberg sowie Moore öffnet Sibony die Betrachtung weg von den Executives und Strategen auf die *Crowd* aller Mitarbeiter. Dabei könnten die strategischen Spiele, wenn sie durch die Experten zu einer gewissen Reife entwickelt wurden, allen Mitarbeitern zu geringen Transaktionskosten im Sinne der Entwicklung von strategischem Denken und Führungsqualitäten aus Kap. 8.4.3 zur Verfügung gestellt werden. Oder die AI basierten Erkenntnisse an jedem Arbeitsplatz als strategischer Input statt zur Kontrolle der Mitarbeiter genutzt werden.

Hal R. Varian prophezeit, dass „*the mobile cloud is about to democratize one of the most prized perks in management*“. Er bezieht das auf das Statussymbol des persönlichen Assistenten, der in Zukunft jedem als „*digital executive assistant*“ zur Verfügung steht. „*Organizing groups of people – even small groups – has always involved work, some of which has been tedious and repetitive. But tedious and repetitive tasks are what computers do best. In the next five years, we will see dramatic progress in computer-supported cooperative work.*“ [MICH16, S. 7]. Ein solcher *digital executive assistant* kann eine wesentliche Unterstützung für die vielen Mitarbeiter der *Crowd* darstellen, wenn sie große Mengen an Informationen bekommen und sich als Teil einer großen Gruppe an strategischen Dialogen beteiligen.

### 8.5.5 Strategy Machines

„*There is a level of sense-making that only a human strategist is capable of – at least for now. It’s a skill that will be more prized than ever as we enter an era of truly strategic human-machine partnerships.*“

Thomas H. Davenport

(zitiert aus [MICH16, S. 23])

Reeves und Ueda beschreiben bereits existierende Algorithmen und Maschinen, die jetzt schon Aufgaben „*ranging from recommending movies to diagnosing cancer – independently of, and in many cases better than, humans*“ [REEV16b] ausführen können. Sie entwickeln die in Abb. 102 dargestellte „*Integrated Strategy Machine*“, die menschliche und technische Anteile intelligent kombiniert.

## The Integrated Strategy Machine

People and technology must each play their roles, and humans must constantly evolve the design of the machine.

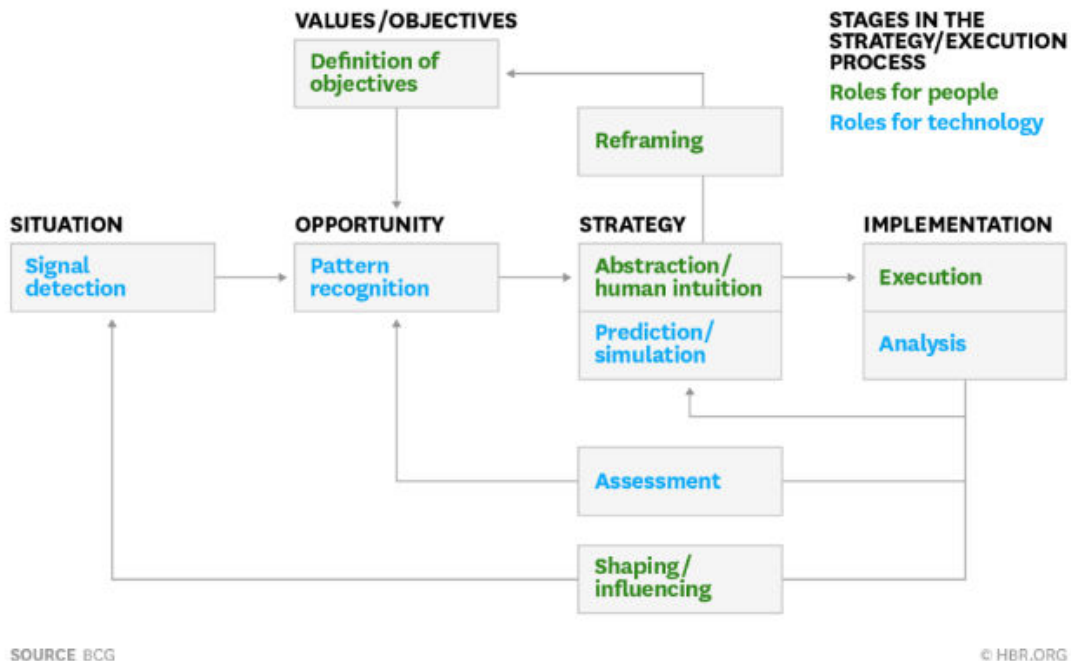


Abb. 102: The Integrated Strategy Machine [REEV16b]

Reeves und Ueda formulieren passend dazu sechs Anforderungen und fünf Fragen, die helfen sollen so eine *integrated strategy machine* zu entwickeln.

Letztlich gilt aber, „*a strategy is only valuable to the extent that it's embraced and leveraged by the organization. Business Leaders must pay attention to what can feasibly be achieved within organizational constraints – or have a clear path to removing them. Otherwise the machine may remain irrelevant to or may even be actively overridden by the organization.*“ [REEV16b]. Das passt zur Aussage von Mirow aus Kapitel 2, dass nur aus der Kombination einer guten Strategie mit deren wirksamen Implementierung eine erfolgreiche Strategie wird.

Reeves und Ueda beschreiben den Wechsel von der Dampfmaschine zur Elektrizität: Die Effizienzsteigerungen wurden erst dann realisiert, nachdem das Layout der Fabriken komplett überarbeitet und neu gedacht wurde. Die Entsprechung des Fabriklayouts ist bei der AI und im Zeitalter der Digitalisierung ihrer Ansicht nach, einen wesentlichen Teil der Mitarbeiter einzubinden, da sonst „*the increasing intelligence of machines could be wasted unless businesses reshape the way they develop and execute their strategies.*“ [REEV16b].

Davenport wundert das nicht. Er sieht den Trend zur *integrated strategy mashine* bei mehreren Strategieberatungen, die versuchen, das Wissen und die Erfahrung ihrer

Mitarbeiter in Algorithmen und Apps zu programmieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit im Zeitalter der Digitalisierung weiter zu entwickeln [DAVE16, S. 23f].

Dazu kommt die zunehmende Nutzung der *social technologies* speziell für die integrative Strategieentwicklung. „*In the most recent evolutionary phase, social technologies have been supporting and shaping strategy, opening up to wider participation and scrutiny in an area that has long been considered the preserve of an organizational elite. Technology usage has matured at many companies that have **forged internal and external networks**, encouraging a range of stakeholders to participate in strategy development.*” [HARR16].

Birshan, Gibbs und Strovnik stellen fest, dass die Executives „*recognize a need to rethink their approach to strategic planning and to embrace a more frequent **strategic dialogue** involving a focused group of senior executives. Effective organizations seem to be transforming strategy development into an **ongoing process** of ad hoc, topic-specific leadership conversations and budget-reallocation meetings conducted periodically throughout the year. Some organizations have even instituted a more **broadly democratic process** that pulls in company-wide participation **through social-technology and game-based strategy development.***”[BIRS14].

Das verändert die Rolle des strategischen Experten signifikant. Seine Kompetenz ist wichtig, um die zur eigenen Firma passenden *Strategy Machines* zu entwickeln und zu pflegen.

Stewart Frankel zitiert eine aktuelle Studie, gemäß der „*at organizations where 50% of employees have access to business intelligence tools, only 20% of that group actually use them. Part of the problem is that systems are often hard to use. Another challenge is low rates of data literacy.*“ [FRAN16]. Also nutzen nur 10% der Mitarbeiter die heute bereits existierenden Data Analytics Tools. Das liegt seiner Ansicht nach wesentlich daran, dass die Tools zu komplex aufgebaut sind und die Mitarbeiter nicht ausreichend statistisch gebildet sind, um die Zahlen wertschaffend interpretieren zu können.

Er beschreibt als neue Entwicklung den Aufstieg der „*artificial intelligence (AI) — and, in particular, advanced natural language generation (advanced NLG), a sub-field of AI. Advanced NLG platforms <...> start by understanding what the user wants to communicate. Then these systems perform the relevant analysis to highlight what is most interesting and important, identify and access the data necessary to tell the story, and finally deliver the analysis in a personalized, easy-to-consume way:*

as a *narrative*.” So werden die Mitarbeiter entlastet und müssen neben ihrer fachlichen Könnerschaft keine Super-Datenanalysten werden. Weiter zitiert Frankel Gartner, die vorher sagen, dass in 2018, “*advanced NLG will be integrated into the majority of smart data discovery platforms and that 20% of business content will be generated by machines.*” [FRAN16]. Das gilt entsprechend auch für zu entwickelnde *strategy machines*. Es wird spannend zu beobachten, welche der Trends und Technologien sich durchsetzen werden oder ob es eher wie beim Change Management keinen eindeutigen Gewinner gibt, sondern viele unterschiedliche Arten ähnlich erfolgreicher Lösungsansätze für die individuelle Umsetzung in den Organisationen.

Der Fokus lag in diesem Kapitel auf der Mitwirkung der Mitarbeiter an der Strategiegestaltung. Die Bereitschaft zu breiter Diskussion kann mit den in Zukunft für alle verfügbaren *digital executive assistants* kombiniert werden. Dieser kann dann die passenden Einsichten aus der *stratgy machine* dem Mitarbeiter als Input für seine strategische Entscheidung an der Peripherie zur Verfügung stellen und die Entscheidung wiederum abspeichern und dem integrierenden Strategen für die iterative Entwicklung der übergeordneten Strategie und die Weiterentwicklung seiner *strategy machine* zur Verfügung stellen. Der übergreifende Strategie ist damit in der Kompetenzentwicklung der lokalen Mitarbeiter direkt oder indirekt beteiligt oder sogar für diese verantwortlich [HARR16].

Damit wäre die Verantwortung für eigene strategische Entscheidungen an der Peripherie in Selbststeuerung verknüpft mit der übergeordneten strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

### 8.5.6 Fazit zu Strategie

„*The challenge is not just to change quickly, but to change profitably.*“

Kayvan Shahabi, Antonia Cusumano, Sid Sohonie

(zitiert aus [SHAH15])

Die Strategie spielt in anpassungsfähigen Organisationen eine wesentliche Rolle für den nachhaltigen Erfolg. Die Mitarbeiter in Teams oder Zellen an der Peripherie oder in der internen Dienstleistung für diese Teams brauchen einfach verständlichen und situativ aufbereiteten Zugriff auf alle wesentlichen strategischen Informationen. Das wird erstmals mit der Kombination von *social strategy tools* mit *advanced natural language generation*, AI und dem Einsatz von *strategic games* möglich.

Dadurch entwickeln sich Mitarbeiter, die ihren Teil der *integrated strategy machine* beitragen können, wie Reeves und Ueda sie definieren: „*An integrated strategy machine is the collection of resources, both technological and human, that act in concert to develop and execute business strategies. <...> Within this machine, people and technology must each play their particular roles in an integrated fashion.*”

[REEV16b].

Die Rolle des Strategen für die Organisation ist damit, diese *strategy machine* kontinuierlich weiter zu entwickeln, und zwar sowohl die Algorithmen und den *digital assistant*, als auch die Fähigkeiten der Menschen, die die strategischen Entscheidungen treffen.

So entstehen gute strategische Entscheidungen an der Peripherie, die wiederum als Input für die Weiterentwicklung der übergeordneten Strategie und der *strategy machine* dienen können.

Diese langsam zunehmende Entwicklung des Experten für Strategie ist ein gutes Beispiel für die Veränderung von der formellen Position zur Rolle in der Wertschöpfung: die Strategen als Experte für den CEO werden zu Strategen als Experten für die ganze Organisation. Erfolgsfaktor für diese Rolle ist der Aufbau von Kompetenz. Einerseits muss der Strategie die Designkompetenz (oder Zusammenarbeit mit AI Experten) aufbauen, um die Algorithmen hinter den automatisierten Strategieempfehlungen zu entwickeln. Andererseits nutzen alle anderen diese Empfehlungen und tragen mit ihren dokumentierten Entscheidungen sowie der Auswertung von deren Erfolgsgrad zur Entwicklung bei. Das bedeutet, alle Mitarbeiter werden zu Strategen für ihre Rolle, so wie sie die informellen Führungskräfte mindestens für sich selbst sind.

Damit verhält sich die Strategie ähnlich wie das Change Management, wo im *diagnostic change* alle Methoden vorhanden und weiter gut verwendbar sind, aber erst der Haltungs- oder Paradigmenwechsel hin zum *dialogic change* als andere Haltung und Umgang mit den Methoden die relevante Wirkung eintritt: befähigend statt als Experte, den Prozess gestaltend und informell führend statt implementierend.

Entsprechend entwickelt sich die Strategie vom *deliberate strategic planning process* zum *emergent strategic dialogue* weiter, der dann gut gelingen kann, wenn klug gestaltete AI-Bots die Mitarbeiter bei ihren strategischen Entscheidungen unterstützen.

Ein wesentlicher Hinderungsgrund für die Nutzung dieses Trends und der zugehörigen Möglichkeiten ist Angst vor Kontrollverlust bei den Executives und Managern. Bonchek empfiehlt dazu die Formulierung einer „*doctrine*. <...> *It is authoritative but requires judgment in application.*” Er untersucht Organisationen und stellt fest, dass “*few organizations have comprehensive, communicated, and contextualized doctrine to empower decision-making across the organization.*

*Without doctrine, it’s impossible for managers to let go without losing control. Instead, leaders must rely on active oversight and supervision. The opportunity is to replace processes that control behavior with **principles that empower decision-making.***” [BONC16]. Er zitiert wenige Beispiele, die bereits gute Prinzipien für selbständige Entscheidungsfindung etabliert haben: Wikipedias fünf Säulen, Red Hats *open source principles*, Googles *Principles of Innovation* oder Amazons *Leadership Principles*. [BONC16].

Die Liste lässt sich um weitere Firmen ergänzen. So stellt Hastings zur Entwicklung der Netflix Culture fest, dass das Aufheben von Regeln nur dann funktioniert, wenn ein gemeinsames Verständnis und klare Entscheidungsprinzipien an deren Stelle vereinbart werden [HAST09], wie in Kap 8.3 bei Kultur bereits erklärt.

Bonchek erklärt den Unterschied zwischen [BONC16]

- **Werten** (was uns wichtig ist),
- **Zielen** (was wir erreichen wollen) und
- **Entscheidungsprinzipien** (wie wir Entscheidungen treffen).

Am Beispiel von Current, einer GE Tochter für den Service von Kraftwerken, beschreibt er den zugehörigen Entwicklungsweg. Die Definition von Werten und passenden Verhaltensweisen – passend zu Herreros *non-negotiable behaviors* in Kap. 8.2.1 – und deren Umsetzung in den Systemen und Strukturen führte laut Bethany Napoli, HR Chefin von Current, dazu, dass “*the action rested on the shoulders of leadership to implement. We were left with a system that measured what leadership defined as the ‘right’ way to behave.*” Wie schon in Kap. 5.2 und 6.4 festgestellt, reicht das nicht aus, um signifikant schneller und anpassungsfähiger zu werden.

Jaques Pommeraud sieht, dass die Rolle des Strategen „*first and foremost, is the mobilizer. People need to understand where the company is going and take autonomous decisions. The main value of a strategist is to understand the vision for three years and mobilize the organization around the vision and what people have to do to get*

*there. Then management has to empower flexibility and reactivity to adapt to current events, essentially.*“ [GREG17].

Die *crowd-based strategy* auf Basis von Sibony und Harryson et al lässt sich mit Reeves und Uedas *integrated strategy machine* kombinieren. Die integrative Lösung wäre eine *integrated crowd-based strategy machine*, die über die AI laufend dazu lernt und mit NLG die Eingabe der Fragen für eine breite Gruppe Anwender ermöglicht. Das erfüllt die Forderung von Kaplan und Norton aus Kap. 2.2.2 dass die Strategie an alle Mitarbeiter kommuniziert wird. So kann die Energie zunehmend in das Ergebnis statt in den Widerstand gegen eine neue Strategie fließen.

Erkenntnis 22

Durch die Nutzung von Data Analytics, AI und social media entstehen *integrated crowd-based strategy machines*.

Die Rolle und Verantwortung für Strategie der Executives, Strategen und Mitarbeiter an der Peripherie ändern sich erheblich.

Weiter stellt Bethany fest: *“The very act of creating the tenets and associated **decision principles** is what creates the promise of real and organic culture change.*

*We are on a path to change from the typical pattern of creating culture by defining attributes and managing them through systems and structures **to organically building it through dialog, empowerment, and engagement.**”* [BONC16].

Entsprechend müssen die Fragestellungen aus Kap. 8.3.2 um die Frage *“Wie treffen wir hier Entscheidungen?”* ergänzt und dieser (strategische) Dialog genauer betrachtet werden.

## 8.6 Dialog

*„We yearn for frictionless, technological solutions. But people talking to people is still the way that norms and standards change.“*

Atul Gawande

(zitiert aus [GAWA13])

An der langen und gut dokumentierten Historie der Medizin lässt sich untersuchen, warum manche Innovationen sich schnell verbreiten und andere nur sehr langsam.



Atul Gawande vergleicht dazu die Anästhesie (1846) und die Hygiene (1860er), die fast gleichzeitig entwickelt wurden. Während die Anästhesie sich innerhalb von sieben Jahren in fast allen amerikanischen und britischen Krankenhäusern durchgesetzt hat, in einer Zeit ohne Flugzeug, ist mangelnde Hygiene noch heute die Ursache für viele Todesfälle, speziell in ländlichen Gegenden von Entwicklungsländern.

Anästhesie ermöglicht es Ärzten, statt in schwarzen Röcken grob an sich wehrenden und laut schreienden Patienten herum zu schneiden, diese präzise in aller Ruhe zu operieren. Das erleichtert den Ärzten ganz unmittelbar und spürbar ihre Arbeit und nutzt den Patienten. Die Entwicklung der Spezialdisziplin Anästhesie ist die Grundlage der Entwicklung zu den wissenschaftlich anmutenden, mit hoher Achtung gesehenen und in hygienischem weiß gekleideten Ärzten. Hygiene dagegen ist aufwändig, führte zumindest zu Beginn durch scharfe Reinigungsmittel zu Schmerzen bei den Ärzten und Schwestern und ist nicht unmittelbar spürbar. Der Zustand der Patienten verschlechtert sich langsam bis hin zum Tod, der auch erst Tage nach der Behandlung eintreten kann. In beiden Situationen haben die Ärzte eine hohe Motivation, ihren Patienten zu helfen. Trotzdem setzt sich Hygiene viel schwerer durch, weil sie nur dem Patienten nutzt und unsichtbar ist [GAWA13].

Atul Gawande lernt von einem pharmazeutischen Vertriebler, wie er Ärzte überzeugt. Dieser nennt das die „*rule of seven touches*“. Er sorgt dafür, dass er einen Arzt sieben Mal trifft und kurz mit ihm sprechen kann, über privates wie fachliches, bevor er das erste Mal über das Geschäft spricht. Aus den sieben Begegnungen und kurzen Dialogen kennt der Arzt den Verkäufer. So entwickelt sich Vertrauen (Kap. 8.3.4), das wiederum die Basis für eine geschäftliche Beziehung ist.

Daraus leitet sich die Erkenntnis ab, dass „*human interaction <...> the key force in overcoming resistance and speeding change*“ ist [GAWA13].

Diese Vorgehensweise bewährt sich in der Hygieneschulung von Krankenschwestern in ländlichen Gegenden. Laloux's Beispiel der niederländischen Neighborhood Nurses von Burtzoog unterstützt das. Sie erreichen die im Vergleich zur klassischen Betreuung sensationellen Ergebnisse – weniger Patienten im Krankenhaus, kürzerer Aufenthalt, schnellere und nachhaltige Erholung – dadurch, dass sie sich viel Zeit zum Reden nehmen. Aufgrund des Modells haben sie Zeit, sich mit den Patienten bei einem Tee in Ruhe zu unterhalten. Weiter sorgen sie dafür, dass die Patienten auch in ihrer Abwesenheit regelmäßig von Verwandten, Freunden oder Nachbarn besucht werden [LALO14].

So setzen sich laut Gawande auch „*slow ideas*“ [GAWA13] nachhaltig durch. Die Grundlage ist also Dialog und miteinander sprechen.

### 8.6.1 Konversation und Sinnstiftung als Basis

*„Leadership development is about the ability to understand what kind of conversation is needed and who should be invited to that conversation.“*

Kim Turnbull James

(zitiert aus [TURN11])

Nach dem Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung ist *„Kommunikation ist ein menschliches Grundbedürfnis und eine wichtige Bedingung für das subjektive Erleben von Lebensqualität. <...> Die als basaler **Dialog** bezeichnete frühe Kommunikationsform gibt beiden Partnern die Gelegenheit, Signale wahrzunehmen und auf sie zu reagieren.“* [STAA16, S. 90].

Taylor und Van Every definieren sehr kompakt *„sensemaking is a way station on the road to a consensually constructed, coordinated system of action“*, an der die Umstände verwandelt werden in eine *“situation that is comprehended explicitly in words and that serves as a springboard for action”* [WEIC05, S. 409].

Nach Weick, Sutcliffe und Obstfeld stellt diese Sinnstiftung ein fehlendes Element in der Organisationstheorie dar, das sich unter anderem gut eignet, um die Identität von Person und Organisation zu klären (Identität einer Zelle im Value Network aus Kap. 8.2.3). Dies kann gemeinsam synchron bis zu verteilt asynchron organisiert werden und hat einen wesentlichen Einfluss auf die aufeinander abgestimmten (strategischen) Handlungen der Akteure. *„To deal with ambiguity, interdependent people search for meaning, settle for plausibility, and move on. These are moments of sense-making <...>. Analyses of sensemaking provide*

- (1) A micro-mechanism that produces macro-change over time;*
- (2) A reminder that action is always just a tiny bit ahead of cognition, meaning that we act our way into belated understanding; <...>*
- (5) Opportunities to incorporate meaning and mind into organizational theory; <...>*
- (10) Grounds to treat plausibility, incrementalism, improvisation, and bounded rationality as sufficient to guide goal-directed behavior.“* [WEIC05, S. 412]

Weick, Sutcliffe und Obstfeld schliessen daraus, dass „*increased skill at sensemaking should occur when people are socialized to make do, be resilient, treat constraints as self-imposed, strive for plausibility, keep showing up, use retrospect to get a sense of direction, and articulate descriptions that energize. These are micro-level actions. They are small actions, but they are small actions with large consequences.*” [WEIC05].

Kim Turnbull James bezeichnet Leadership als eine Konversation [TURN11, S. 10]: „*This is not to suggest that managers do not also need personal development and an appropriate skill set. These skills may include the meta-skills of being able to learn and **make sense** of the new situation. Turnbull James and Ladkin (2008) argue that rather than developing ‘idealised’, generic capabilities, leadership development needs to encourage **leaders to understand and respond to their particular contexts and enact the skills and capabilities that are required for their situation and time.** The ability to make sense of the situation and create a ‘tailor-made’ intervention is required. Thus, leadership development is not about a generic competence such as communication, for example, but **the ability to understand what kind of message and what kind of conversation is needed and who should be invited to that conversation.***“

Erkenntnis  
23

Die Fähigkeit, die richtigen Dialoge mit den notwendigen Beteiligten zu inszenieren, ist ein zentrales Element der Führung in anpassungsfähigen Organisationen.

Wie in Kap. 8.4.1 erarbeitet, brauchen alle Beteiligten Führungskompetenzen. Der Dialog und die Sinnstiftung sind darin zentrale Kompetenzen, die für die von Rüegg-Sturm definierten Aushandlungsprozesse insbesondere in selbstgesteuerten Organisationen wesentlich sind.

Groysberg und Slind identifizieren „*four elements of organizational conversation that reflect the essential attributes of interpersonal conversation: intimacy, interactivity, inclusion, and intentionality.*“ [GROY12]. Sie stellen die vier Elemente mit Bezug auf die Kommunikation von Führungskräften in hierarchischen Organisationen in einer Übersicht zusammen.

Abb. 103 zeigt diese sehr gute Übersicht relevanter Aspekte, um Konversationen und Dialog in einer Organisation zu entwickeln, sowie die Überleitung in das neue Modell einer *Organizational Communication*. Entsprechend sind die Aspekte einsortiert. Dieses Modell schafft Orientierung und eine gute Struktur für die Arbeit an der Kommunikation. Ein für diese Arbeit sehr hilfreicher Punkt ist, dass „*Strategy emerges from a cross-organizational conversation*“ [GROY12, S. 13], was an die Erkenntnisse des *emergent strategic dialogue* aus Kap. 8.5.6 anknüpft.

Elements of Organizational Conversation			
Intimacy How leaders relate to employees	Interactivity How leaders use communication channels	Inclusion How leaders develop organizational content	Intentionality How leaders convey strategy
<b>Old Model: Corporate Communication</b>			
Information flow is primarily top-down Tone is formal and corporate	Messages are broadcast to employees Print newsletters, memos, and speeches predominate	Top executives create and control messaging Employees are passive consumers of information	Communication is fragmented, reactive, and ad hoc Leaders use assertion to achieve strategic alignment
<b>New Model: Organizational Communication</b>			
Communication is personal and direct Leaders value trust and authenticity	Leaders talk with employees, not to them Organizational culture fosters back-and-forth, face-to-face interaction	Leaders relinquish a measure of control over content Employees actively participate in organizational messaging	A clear agenda informs all communication Leaders carefully explain the agenda to employees Strategy emerges from a cross-organizational conversation

Abb. 103: Ausschnitt aus „*Elements of Organizational Conversation*“ [GROY12, S. 13]

Passend zur formellen und informellen Struktur im Kontext von Veränderungen ergänzt Caryn Vanstone das unter dem Titel „*Formal and Informal Communication*“ um einen Ansatz, der 1984 von Jay Conrad Levinson identifiziert wurde. Er beschrieb die „*Guerilla Communication*“ als eine Notwendigkeit kleiner und mittlerer Firmen, die kein Budget für teure Marketingkampagnen haben. Sie nutzen „*an unconventional system of promotion that relies on making real personal contact, patience, energy and imagination – and more than anything else, a viral system of natural gossip. Adopting the ideas from Guerilla Comms is a brilliant way of engaging in change.*“ [VANS16b]. Damit stellt sie die Verbindung zu den viralen Verbreitungsprinzipien in informellen Systemen nach Herrero her und legitimiert den natürlichen Drang der Menschen, Geschichten – oder Klatsch (*gossip* nach leo.org, zuletzt geprüft am 26.11.2016) – auszutauschen.

Schoemaker und Krupp sehen die „*Power of Asking Pivotal Questions*“ als wichtige Fähigkeit, „*in a rapidly changing business landscape, <...> to quickly spot both new opportunities and hidden risks. Asking the right questions can help you broaden your perspective – and make smarter decisions.*“ Weiter sehen sie, dass Führungskräfte sich selbst oft limitieren, weil sie nur Informationen suchen, die ihre Annahmen bestätigen. Das ist eine der *common biases* aus Abb. 100 in Kap. 8.5.4. „*Most **don't ask tough questions** because they filter out weak signals that don't fit their mental models.*“ [SCHO14].

Jim Whitehurst sieht die „*willingness to have **open and frank discussions** about what separates great ideas from bad ones*“ als zentrales Element in einer innovations- und damit fehlerfreundlichen Kultur. Weiter nennt er fehlende Zeit für Diskussionen als Ursache für mangelndes Lernen aus Fehlern, zum Beispiel „*But when you look at the agenda of their <executives and managers> meetings, there's no time devoted to discussing how they can improve*“ [WHIT16].

Ron Ashkenas erkennt die Schwierigkeit für offene, ehrliche Dialoge, speziell in Performance Reviews, an. „*The odd thing about this phenomenon is that everyone knows that performance feedback should be more candid. <...> The reality is that candid, two-way dialogues are intensely uncomfortable and cause anxiety on both sides of the table.*“ Das führt oft zu einem impliziten „*quid-pro-quo arrangement of "I'll give you positive feedback if you give me the same."*“ [ASHK14].

Die systemische Organisationsentwicklung bezeichnet das als symbiotische Beziehungen, die es allen Beteiligten erlauben, jeweils ein komplementäres Fehlverhalten zu zeigen. Diese symbiotischen Beziehungen führen zu Minderleistung aller Beteiligten, sind aber noch unterhalb einer Grenze, die die Situation so schwierig macht, dass die Veränderungsmotivation größer ist als die Bequemlichkeit der unangenehmen Situation [SCHM08b].

Ron Ashkenas fasst das „*net result of all this angst and (largely unconscious) anxiety*“ zusammen als „*a **stilted, pro-forma, ritualistic, and not very productive pattern of dialogue** about performance. It's a pattern that adds little value to the organization or to managers and employees. <...> Unfortunately, given the powerful nature of the underlying psychological forces, it is difficult to break this pattern. Most people believe Jack Nicholson's line from the movie, "A Few Good Men," when he shouted: "**You can't handle the truth!**"*“ [ASHK14].

Ashkenas bezieht es auf das gegenseitige Feedback zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, vornehmlich im Personalgespräch.

Sara Armbruster betrachtet Kultur und soziale Systeme holistisch. Sie folgt der These von Anthroposophen, dass Technologie eine Ausprägung von Kultur ist. Demnach gibt es eine „*material culture*“, da alles was Menschen herstellen deren kulturelle Sichtweisen, Werte und Verhalten beinhalten. Zur Entwicklung ihres eigenen Unternehmens sagt sie „*There were instances, where the level of candor was quite eye-opening and caused people at times to ask, „Is this a good thing, or is maybe this not such a good thing?“ But I think those were really important instances in our growth and development as a company, in terms of challenging us to ask what kind of values we support, what kind of culture we want to foster, and what kind of company we want to be. Asking those questions explicitly was actually quite positive for us.*“ [ARMB15]. Das verknüpft den ehrlichen und offenen Dialog weiter mit den bereits erarbeiteten kulturellen Themen und wieder dem *evolutionary purpose*.

Bernd Schmid schreibt in einem Blog zu Kompromissen, dass „*Vereinbarungen im sozialen Raum <...> nur tragfähig <sind>, wenn es einen „seelischen Kontrakt“ für einen gemeinsamen Weg gibt. Die Beteiligten müssen in vielen, auch tieferen Schichten ihrer Persönlichkeit Ja gesagt haben und sich um dieses Ja herum immer wieder selbst organisieren. <...> Ich musste lernen, dass ich bei den meisten Prinzipien immer wieder Kompromisse machen musste, <...>. Ich musste lernen, zu überzeugen, warum Klarheit und Konsequenz dem Leben dienen können, auch wenn Kompromisse notwendig und menschlich sind. Ich musste lernen, dienliche von windigen Kompromissen zu unterscheiden.*“ [SCHM16b]. Diese Aushandlungsprozesse und tragfähigen Kompromisse sind das notwendige – im Sinne von echtem Notwendend – Ergebnis von guten und ehrlichen Dialogen. Nur über solche Dialoge kann die Basis für Selbststeuerung und Autonomie an der Peripherie geschaffen werden.

## Erkenntnis 24

Der Dialog als Grundlage der Sinnstiftung ist ein zentrales, aber kleines, stilles Element für den Erfolg in der Selbststeuerung und Abstimmung zwischen den anderen Elementen.

Dabei braucht Dialog in diesem Paradigma eine besondere Qualität, die Jack Welch ebenso wie Ron Ashkenas als „*Candor*“ bezeichnet. *Candor* ist definiert als Aufrichtigkeit, Freimütigkeit oder Offenheit (aus [www.leo.org](http://www.leo.org), geprüft am 24.11.2016).

## 8.6.2 Radical Candor

“*Getting candor right – with your reports, your peers, and your boss – is a skill that can make or break your career.*“

Jack Welch

(zitiert aus [WELC15])

Für Jack Welch braucht eine Führungskraft candor in alle Richtungen: mit der eigenen Führungskraft, Kollegen auf der gleichen Ebene und mit Teammitgliedern.

“*Candor isn’t easy, but it shouldn’t be harsh or blatantly direct.*“ [WELC15].

Kim Malone Scott widerspricht dem. Sie beschreibt *radical candor* auf Basis ihrer eigenen beruflichen Erfahrungen in einem TED Talk, mit dem Fokus auf die Situation, in der eine Führungskraft ihrem Mitarbeiter Feedback gibt. Das ist eine wesentliche Situation in hierarchischen Unternehmen, in der Feedback gegeben werden muss. „*I would argue that criticizing your employees when they screw up is not just your job, it’s actually your moral obligation.*“ [SCOT16].

Für Bill Taylor glauben richtig gute Führungskräfte, dass „*Dissent is an Obligation*“ [TAYL17]. Er leitet das aus den vielen Skandalen in großen Organisationen wie der FIFA oder VW ab.

Für Malone Scott ist gutes Feedback

- *H*    *humble*
  - *H*    *helpful*
  - *I*    *immediate*
  - *P*    *to the Person [Public (praise) or Private (criticism)]*
  - *P*    *not Personalized*
- (no “you are ...” but “you sound ... / I perceive you as ...”)

Sie teilt die Arten, Feedback zu geben, nach zwei Achsen in vier Felder auf: horizontal ihre „*Give a damn*“-Achse unter dem Titel „*Challenge directly*“ und vertikal ihre „*Willingness to piss off*“-Achse unter dem Titel „*Care personally*“. Ihrer Meinung nach entsteht *radical candor* nur dann, wenn Ehrlichkeit mit Fürsorge einhergeht. Die anderen drei Felder beschreibt sie ähnlich direkt. Dabei ist es aus ihrer Sicht immer noch besser für die Mitarbeiter, wenn eine Führungskraft ehrliches Feedback gibt ohne sich persönlich um das Wohl des Mitarbeiters zu sorgen und achtsam zu formulieren („*the next best thing <...> is to be an obnoxious asshole*“) [SCOT16].

Das kann zwar sehr unangenehm sein, enthält aber die wesentlichen Botschaften für die persönliche Weiterentwicklung. Damit widerspricht sie Welch in der Art des Dialogs – lieber brutal formuliert als angelogen [SCOT16], aber nicht in der grundlegenden Bedeutung „*Straight talk is an invaluable asset at an organization*“ [WELC15].

Diese Einteilung von Feedback kann auch auf den Dialog im Sinne der bisher gesammelten Erkenntnisse angewendet und auf den Dialog im Allgemeinen erweitert werden. Die Öffnung des Kontexts weg vom Feedback einer Führungskraft an ihren Mitarbeiter hin zu allgemeinem Dialog über alle Rollen in der Wertschöpfung oder Positionen in der formellen Struktur erfordert allerdings eine Ergänzung.

Malone Scott beschreibt das Verhalten ihrer Mitarbeiter einem Kollegen gegenüber, der die geforderte Leistung nicht erbringt. Keiner – sie als Führungskraft inklusive – sagt dem Kollegen die Wahrheit. Alle mögen den Kollegen und halten das Feedback aus unterschiedlichen Gründen zurück. Als sie ihn entlässt, ist seine Reaktion „*Why didn't you tell me? Why did nobody tell me? I thought you all liked me!*“ Die Mitarbeiter waren nicht gezwungen, dem Kollegen Feedback zu geben. Nach Ashkenas oben zitiertem „*candid, two-way dialogues are intensely uncomfortable and cause anxiety on both sides of the table*“ [ASHK14] erfordert es Überwindung, den Dialog für unangenehmes Feedback zu suchen. Dafür muss der andere dem Feedbackgeber wichtig sein – die *Care personally*-Achse von Malone Scott.

Die entsprechende Ergänzung ist in der Mitte der zwei Achsen die „*unfair silence*“. Damit ergibt sich für den *radical candor* eine leicht veränderte Grafik auf Basis von Malone Scotts Darstellung, die in Abb. 104 dargestellt ist.

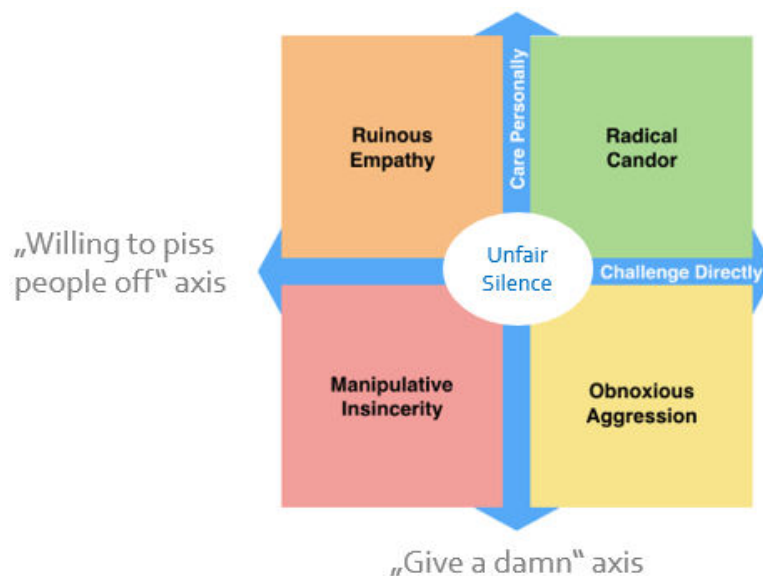


Abb. 104: Haltungen im Dialog (eigene Darstellung auf Basis von [SCOT16])



Das unterstreicht noch einmal den bereits im Kapitel 8.4 zur Führung heraus gearbeiteten Aspekt des *Caring*. Rückmeldung und Reflexion ist wichtig, sowohl als Führungskraft in der formellen Struktur einer anpassungsfähigen Organisation – der Heimat der Mitarbeiter, in der sie ihre persönliche Weiterentwicklung sowie ihre Rollen und Rollenbündel besprechen – als auch als Beteiligter in der Wertschöpfungsstruktur und verantwortlich für eine Rolle. Die eigene Sicht anderen anzubieten erfordert *Caring*: es ist dem Geber persönlich wichtig, dem anderen die eigene Sicht und Wahrnehmung anzubieten.

Das bezieht sich nicht speziell auf Rückmeldung zum Verhalten des anderen, sondern ebenso auf Abstimmungsprozesse in der Wertschöpfung wie die *tactical* oder *Governance Meetings* in Holacracy. Robertson entwickelt dazu spezielle Formate, die es den Beteiligten einfacher machen, radikal ehrliche Meinung auf eine wertschätzende Art zu teilen und effizient zu einer Einigung zu kommen [ROBE15].

Nach Swami Chidanandaji ist das nicht nur im beruflichen Kontext wichtig, da *“at work, at home and in the society, all of us have to relate to different people and the overall happiness is the fragrance of harmonious relationships”* [SCHM16a, S. 24].

Bernd Schmid beschreibt unter dem Titel *„Caring for business by caring for shared realities“* [SCHM16a] das Ergebnis guter Dialoge – gemeinsame Wirklichkeiten – und deren Wichtigkeit. *„There are two perspectives on Organizational health: **Integration and Integrity**. Integration means functioning in accordance despite different individuals and teams develop their own logic of functioning as a part of the whole organism. Integrity points to two other dimensions:*

1. *Do people responsible have shared understandings of the essentials of the company, of vision and mission and ways to perform?*
2. *Do key players experience their engagement as being respected and do their contributions have meaning for them?”*

Das gemeinsame Verständnis der wesentlichen Beteiligten entsteht durch gute Dialoge und erzeugt eine auf das gemeinsame Ziel ausgerichtete Leistung.

Das knüpft an McChrystals *shared consciousness* an und ist in einer Organisation mit Autonomie an der Peripherie von sehr hoher Bedeutung, damit aus den orchestrierten Einzelleistungen eine gemeinsame Leistung entstehen kann.

Der zweite Punkt passt zu den Erkenntnissen von Dan Pink zur Motivation von Menschen (*Autonomy, Mastery, Purpose*) und von Frederic Laloux zum *evolutionary purpose*.

Dagmar Wötzel fasst die Erkenntnisse aus globalen Veränderungsprojekten zusammen und stellt fest, dass **Achtsamkeit, Respekt und Wertschätzung** eine kulturübergreifende Grundlage für Motivation und gute Zusammenarbeit sind ([WÖTZ14, S. 228] und [WÖTZ17, Key Note Präsentationen]).

Damit ist Dialog das verbindende, fünfte Element. Der Dialog kann in allen Dimensionen und Perspektiven stattfinden: in der Wertschöpfung zur Abstimmung von Rollen und Leistungen, in der formellen Organisation für Feedback, in der Strategie als strategische Dialoge, zur Entwicklung der Kultur als gemeinsame Wirklichkeit, usw.

Erkenntnis  
26

Die Fähigkeit, gute Dialoge zu führen, bedeutet, hart in der Sache, aber freundlich zur Person zu kommunizieren und sich die Mühe zu machen, immer wieder gemeinsame Wirklichkeiten zu entwickeln und zu pflegen.

Das ist die hintergründige, essenzielle Fähigkeit für alle Beteiligten in einer anpassungsfähigen Organisation und der Kern des *dialogic change* nach Bushe und Marshak oder der *humble consultancy* nach Ed Schein.

## 8.7 Informationstechnologie

„*We offer interesting jobs by teaching computers how to do the boring stuff well.*“

Nick Muntz

(zitiert aus [WÖTZ17, BU CEO Workshop zur Digitalisierung])

In zahlreichen Vorträgen und Gesprächen zur Digitalisierung und den daraus resultierenden Veränderungen in der Organisation und der Art zu arbeiten zeigt sich viel Unsicherheit über die eigene Zukunft. Diese macht es den Menschen schwer, sich mit dem Thema konstruktiv auseinander zu setzen [WÖTZ17, Vorträge zur Dissertation]. In der Presse und wissenschaftlichen Artikeln finden sich vielfältige Hinweise darauf, dass bis zu 90% aller Arbeitsplätze wegfallen. So prognostiziert das Forschungsinstitut der Bundesagentur für Arbeit, dass bis zum Jahr 2025 rund 1,5 Millionen traditionelle Arbeitsplätze in Deutschland durch eine in etwa gleich große Zahl von anspruchsvollen Computerbedienjobs ersetzt werden [HÄGL16].

Brynjolfsson und McAfee untersuchen Prognosen für den Arbeitsmarkt in USA und kommen auf noch viel drastischere Zahlen. Dem gegenüber stehen Aussagen wie von Rita McGrath aus Kap. 6.1, dass es vielen Organisationen auch in engen Märkten gelingt, ohne große Entlassungswellen signifikantes Wachstum zu erreichen und finanziell erfolgreich zu sein. Diese Unsicherheit macht die aktuelle Diskussion mit Verantwortlichen schwierig. Gerade in Zentralstellen wie der IT wurde Absicherung belohnt. Ansätze zur Iteration, der Durchführung kleiner Prototypen um Prozess- und Toolverbesserungen durch schnelles Ausprobieren, Lernen und Verbessern zu erreichen, werden mit Fragen wie „*und wer ist dann schuld, wenn es schief geht?*“ oder „*ich brauche das schriftliche und explizit, dass Corporate diesen Prototypen will*“ torpediert [WÖTZ17, LoA Prototype]. Deshalb ist die Entwicklung aller 5 Dimensionen so wichtig. In diesem Beispiel wirken besonders Führung, Kultur und Struktur.

Alle Anstrengungen aus den verschiedenen Perspektiven werden aber nur sehr schwerfällig Wirkung zeigen oder sind gar nicht umsetzbar, wenn die Informations- und Kommunikationstechnologie als Befähiger aller Prozesse nicht gleichzeitig oder sogar schon früher Änderungen umsetzt.

Als eine grundlegende Metapher für das System einer anpassungsfähigen Organisation verwenden Aghina, De Smet und Weerda das Smartphone wie in Abb. 105 dargestellt: „*The phone’s fixed hardware platform and space for new apps mirrors the agile organization’s stable backbone and dynamic capability to add, abandon, replace, and update “apps.” Together, these allow the organization to respond quickly to market changes.*“ [AGHI15, S. 5].

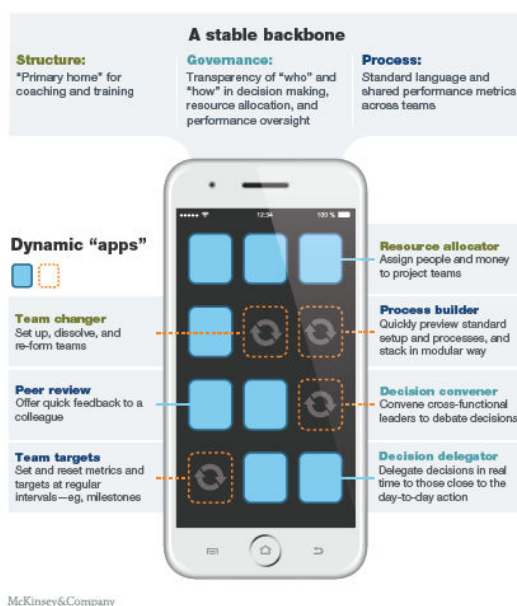
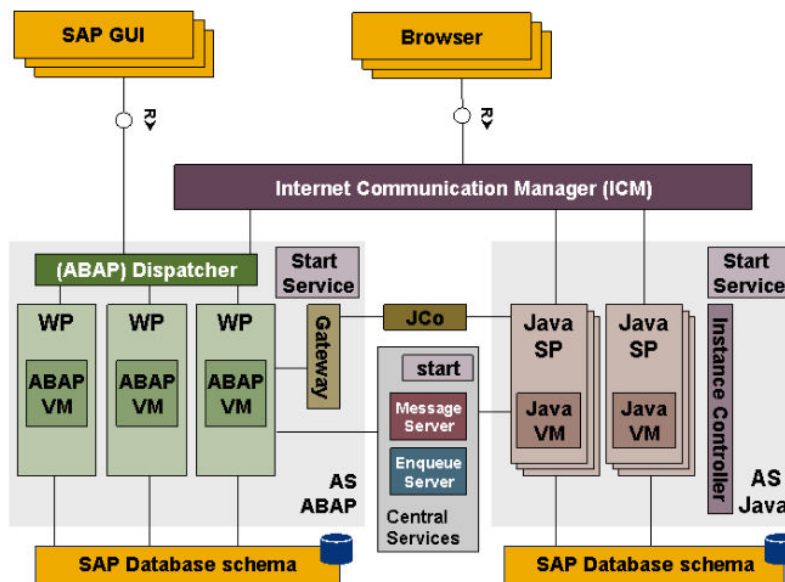


Abb. 105: Agility and the smartphone: An analogy [AGHI15, S. 5]

Die meisten der heutigen IT Systeme sind nach dem Paradigma der *achievement-orange* pyramidalen Hierarchie gestaltet. Das bedeutet unter anderem

- zentrale Kontrolle, zum Beispiel über Berechtigungen,
- zentrale Gestaltung der Prozesse und globaler Roll out,
- über Change Requests wird für die ganze Organisation entschieden, und
- lokale Bedürfnisse müssen sich der Standardisierung unterordnen.

Die dazu passende Architektur ist hoch komplex und Änderungen dauern entsprechend lange. Abb. 106 zeigt beispielhaft die Architektur eines SAP Systems, das durch den Anwender entweder durch das SAP *Graphic User Interface* (GUI) oder einen Internetbrowser genutzt werden kann.



SAP NetWeaver Application Server: Dual-Stack-Installation

Abb. 106: SAP-System, bestehend aus mehreren Applikationsserver-Instanzen sowie einer oder mehreren Datenbanken (aus <https://help.sap.com>, Architektur des SAP NetWeaver Application Servers, zuletzt geprüft am 10.12.2016)

Einige der möglichen Fragen, die sich stellen sind:

- Wie soll in einer selbstgesteuerten Organisation mit Autonomie an der Peripherie ein ganz neuer Kundenbedarf beantwortet werden, für den die etablierten Prozesse nicht passen?
- Wie können lokal unterschiedliche Ausprägungen eines Kundenservice, die sich global nicht standardisieren lassen, abgebildet werden?

- Wie kann ein Mitarbeiter eine Rolle für einen gewissen Zeitraum durch eine eigene Entscheidung übernehmen – und sich selbst für die Rolle im ERP berechtigen?

Für zentrale IT-Systeme wurde über Jahre versucht, den Grad der Standardisierung immer weiter zu erhöhen. Die oben beispielhaft genannten Fragen beinhalten potenziell eine radikale Änderung der grundlegenden Annahmen über die Gestaltung der IT in anpassungsfähigen Organisationen. Dabei muss auch eine anpassungsfähige Organisation zum Beispiel zuverlässige und korrekte Finanzaufzeichnungen erzeugen, korrekt Steuern bezahlen und viele gesetzliche oder durch andere Standards geforderte Leistungen erbringen.

### 8.7.1 IT Architektur für Autonomie an der Peripherie

*„The only path to serious scale is to have a lot of independent agents making their own decisions about the best way to do things.“*

Jeff Bezos

Alan Trefler sieht drei Elemente als zentrale Erfolgsfaktoren für die Transformation [TREF16]:

- *“thinking “end to end”;*
- *realizing that change is a continuing process; and*
- *providing a “modeling environment” that makes it easier for the business side to work with IT to drive change and mitigate risk.”*

Alan Trefler wendet zu Erklärung die Vorgehensweise bei der Entwicklung von haptischen Produkten an. *„If somebody is building pretty much anything today—a new soda bottle or a piece for a car—folks start by modeling it in a CAD-CAM (Computer Aided Design and Computer Aided Manufacturing) system to define the shape and the structure. **You can turn somebody who’s not a scientist loose on one of those models** and the computer software will make sure that whatever it is they model can really be produced. Now, with 3-D printing, you can go from idea to the creation of a model to the specialization of that model to actually building it.“*

[TREF16]. Damit stellt er einen wesentlichen Punkt heraus, der schon seit langem ein Erfolgsfaktor für die Einführung von ERP-Systemen ist: die Beteiligung der Endanwender und Stakeholder, die Ergebnisse aus dem System für ihre Arbeit brauchen [WÖTZ96].

Neu ist hingegen die radikale Veränderung, die er für die IT aus den neuen Möglichkeiten ableitet [TREF16]: „*How does that compare to computer software? We still have people writing this stuff by hand, debating whether one computer language is better than another. We think this needs to be turned completely inside out. **You need a modeling environment that’s designed for business people to participate in, that can protect them from mistakes, that creates a sandbox in which they can work with more technical people but feel like they’re actually in control of many of the key elements that they care about. That’s how we see organizations building the technology base for agility into how they work.***”

Das verändert die Rolle der IT Experten signifikant, ebenso wie ihre Zusammenarbeit mit den *business people*, die jetzt auch erheblich mehr Kompetenz in der Gestaltung von Prozessen und Systemen mitbringen müssen.

Mary Poppendieck fasst die Historie der ERP (Enterprise Resource Planning) Systeme knapp zusammen. “*Over time it became obvious that the disparate systems for each function were handling the same data in different ways, making it difficult to coordinate across functions. So IT departments worked to **create a single data repository**, which quite often resided in the ERP system. The ERP suite of tools expanded to include most back office processes, including customer relationship management, order processing, human resources, and financial management.*” [POPP16].

Damit zeigt Mary Poppendieck auf, warum die meisten dieser Systeme nicht für Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit gebaut sein können. “*The good news was that now all the enterprise data could be found in the single database managed by the ERP system. **The bad news was that the ERP system became complex and slow.** Even worse, enterprise processes had to either conform to “best practices” supported by the ERP suite or the ERP system had to be customized to support unique processes. In either case, **these changes took a long time.***” [POPP16].

Treffen diese traditionellen ERP Systeme auf digitale Organisationen, können sie die Anforderungen an Dynamik und Verwendung von riesigen Mengen von Echtzeitdaten nicht erfüllen, weil „*digitization is bringing the back office much closer to the front office, **providing the data for dynamic decision-making**, and substituting short feedback loops and data-driven interactions for “best practices”. Since enterprise **ERP suites were not built for speed or rapidly changing processes**, they are increasingly being supplemented with other systems that manage critical enterprise processes.*” [POPP16].

Nach Hank Marquis ermittelt Gartner im Durchschnitt 28% der Ausgaben für IT in Abteilungen außerhalb der IT Abteilung. Nach einem anderen Bericht soll diese Zahl in den nächsten 5 Jahren um weitere 5% wachsen [DIAN15]. Das bedeutet, dass die Geschäftsverantwortlichen sich eigene Lösungen suchen, wenn die IT Abteilung nicht bereitstellt, was sie brauchen.

Mary Poppendieck untersucht Amazon, Netflix und andere große Internetfirmen. Sie fasst eine zentrale Erkenntnis zusammen: *“If we have learned one thing from internet-scale players, it’s that **true scale is not about integration, it is about federation.**”* [POPP16].

Erkenntnis  
27

Die Entwicklung und Pflege der IT als Befähiger einer anpassungsfähigen Organisation folgt dem föderalen Prinzip mit klug und präzise formulierten Schnittstellen statt der Integration in eine zentrale Lösung.

Das vielen dieser Firmen zugrunde liegende Designprinzip erklärt sie anhand von bekannten Firmen. *“Amazon runs a massive order fulfillment business on a platform built out of small, independently deployable, horizontally scalable services. Each service is owned by a responsible team that decides what data the service will maintain and how that data will be exposed to other services. Netflix operates with the same architecture, as do many other internet-scale companies. In fact, **adopting federated services is a proven approach for organizations that wish to scale to beyond their current limitations.**”* [POPP16].

Das knüpft an die Ausarbeitung der Wertschöpfungsstruktur, spezielle Kap. 8.2.3, Organisation innerhalb der Wertschöpfungszone, an.

Dazu entwickeln die Firmen unterschiedliche Ansätze. So beschreibt Netflix zum Beispiel *Chaos Engineering* zum Design und der Durchführung von Experimenten als Kernelement ihrer Entwicklungsarbeit. *„We believe four principles embody the chaos-engineering approach to designing experiments* [BASI16]:

- *Build a hypothesis around steady-state behavior.*
- *Vary real world events.*
- *Run experiments in production.*
- *Automate experiments to run continuously.”*

Die vorgeschlagene föderale Lösung erfordert nach Poppendieck hohe Qualität der Vereinbarungen und große Disziplin. Der Aufwand wird verlagert, weg von der stabilen, integrierten Datenbank hin zu stabilen Schnittstellen und passt sehr gut zur Smartphone-Analogie in Abb. 105.

Firmen mit hohem Bedarf an schneller Anpassung „*will move to a federated architecture in which each module owns and maintains its own data, with **data moving between modules via very well defined and stable interfaces**. As radical as this approach may seem, internet-scale businesses have been living with services and local data stores for quite a while now, and they have found that managing interface contracts is no more difficult than managing a single, integrated database. <...> It is the API contract, not the central database, that assures each part of the company looks at the same data in the same way. Make no mistake, these API contracts are extremely important and must be carefully vetted by each data provider with all of its consumers. API contracts take the place of database schema, and **data providers must ensure that their data meets the standards of a valid system-of-record.***“

[POPP16].

Dabei sind API (Application Programming Interface) definierte Schnittstellen, die bei Übergabe bestimmter Daten eine Funktion ausführen. Ein Beispiel ist die Druckfunktion von Windows. Jedes Programm kann bei Nutzung der API auf eine eigene Definition des Drucks verzichten und die Funktion von Windows nutzen.

Der Fokus zu Beginn dieses Kapitels lag wesentlich auf der IT zur Steuerung der Unternehmensprozesse als Befähiger der Geschäftstätigkeit. Es stellt sich die Frage, wer für die IT und Digitalisierung in anderen Feldern, wie zum Beispiel der Fertigung, verantwortlich sein wird: „*Digital connectivity among designers, managers, workers, consumers, and physical industrial assets will unlock enormous value and change the manufacturing landscape forever.*“ [HART15b, S. 1]. Entsprechend schließen sich auch in diesem Kapitel weiterführende Forschungsfragen an.

#### Weiterführende Forschungsfragen

- Welche IT Architekturen unterstützen die Anpassungsfähigkeit von Organisationen?
- Welche Gestaltungs- und Kooperationsprinzipien zwischen IT und den Einheiten an der Peripherie fördern das?
- Wie werden die API verhandelt und dokumentiert?



Wie generell in der Digitalisierung gelten auch hier grundlegende Prinzipien, die mit der geforderten Anpassungsfähigkeit einhergehen. Bughin, Lund und Manyika fordern unter anderem passend zum Dialog in Kap. 8.6 einen „*Digital Dialogue*“, der nicht nur, aber auch für die IT Abteilungen von zentraler Bedeutung ist und an dieser Stelle die Herausforderung für die IT gut beschreibt.

Bughin, Lund und Manyika formulieren 5 zentrale Fragen [BUGH16, S. 4]:

1. *“Do we have a clear view of the competitive landscape?”*
2. *Do we have the right assets and capabilities to compete?*
3. *Can we simplify our product strategy?*
4. *Should we retool our organization and supply chain?*
5. *What are the new risks?”*

In einem sich laufend neu konfigurierenden Netzwerk mit der Autonomie an der Peripherie wird die Rolle einer zentralen IT ganz generell in Frage gestellt:

- Welche „Zelle“ wird benötigt, um die Leistung der hohen Qualität von API zu erzeugen und alle anderen Zellen in der Gestaltung ihrer IT zu unterstützen?
- Welche Kompetenzen werden benötigt, um die Entwicklung und Vereinbarung von API zwischen allen Elementen der IT Landschaft zu unterstützen?
- Muss diese Zelle zum eigenen Unternehmen gehören oder könnte es ein Dienstleister sein?

In jedem Fall erfordert die (IT-) Lösung und laufende Anpassung vielfältige Dialoge mit hoher Qualität und vielen Beteiligten. Daher werden die Möglichkeiten der Digitalisierung im *social business* ein zentraler Faktor, um die Anpassungsfähigkeit zu unterstützen.

### **8.7.2 Social business für die Anpassungsfähigkeit**

*“Success is increasingly a result from **skillful participation**: it is about how we are present and how we communicate. Through new interaction-technologies and ubiquitous connectivity, we have totally new opportunities changing the way we work together.”*

Esko Kilpi

(zitiert aus [BOYD14])

Kiron et al untersuchen 2013 in einem Kooperationsprojekt der MIT Sloan School of Management und Deloitte Consulting, wie sich das „*social business*“ entwickelt. Für die Nachfolgestudie im November 2016 definieren MIT SMR und Deloitte „*Digital Business as the business models, processes, and talent that are driven by but not limited to emerging technologies and capabilities such as the following: social media, mobile, analytics, Internet of Things, additive manufacturing, and cognitive technologies.*“ (Einführung zur Umfrage zu [KIRO13], geprüft am 05.11.2016).

Kiron et al definieren 2013 social business in vier möglichen Dimensionen der Nutzung durch ein Unternehmen [KIRO13, S. 2 f]:

1. “*Consumer-based social media and networks*”  
(zum Beispiel blogs, Twitter, Facebook, Google+, youTube, Slide-Share),
2. “*Technology-based, internally developed social networks*”  
(wie beispielsweise GE’s Colab oder das Cisco Learning Network),
3. “*Social software for enterprise use, whether created by third parties or developed in-house*” (zum Beispiel Siemens Social Network (SSN) und
4. “*Data derived from social media and technologies*”  
(wie beispielsweise crowdsourcing or marketing intelligence)

Relevant für die Entwicklung der Anpassungsfähigkeit einer Organisation sind alle Punkte aus der Liste oben: die Nutzung intern geschlossener oder offener sozialer Medien und Netzwerke mit den daraus entstehenden Daten. Das sind wesentliche Befähiger für die anpassungsfähige Organisation und damit gute Indikatoren für die Lage innerhalb vieler Unternehmen. Daher wird das *social business* in Ergänzung zur IT im Allgemeinen genauer betrachtet.

Die Nutzung der *social technologies* entwickelt sich nach Harrysson, Schoder und Tavakoli über 3 Phasen, wie in Abb. 101 in Kap. 8.5.6 skizziert. Der neueste Trend ist dabei die schon in Kap. 8.5.6 angesprochene *social strategy*, in dem eine große Anzahl Stakeholder an der Entwicklung der Strategie beteiligt werden [HARR16].

Gemäß der Untersuchung von Kiron et al nimmt die Bedeutung des *social business* über alle Industriezweige und über die Zeit zu. Diese Aussagen in Abb. 107 beziehen sich auf alle vier oben genannten Dimensionen des *social business*.

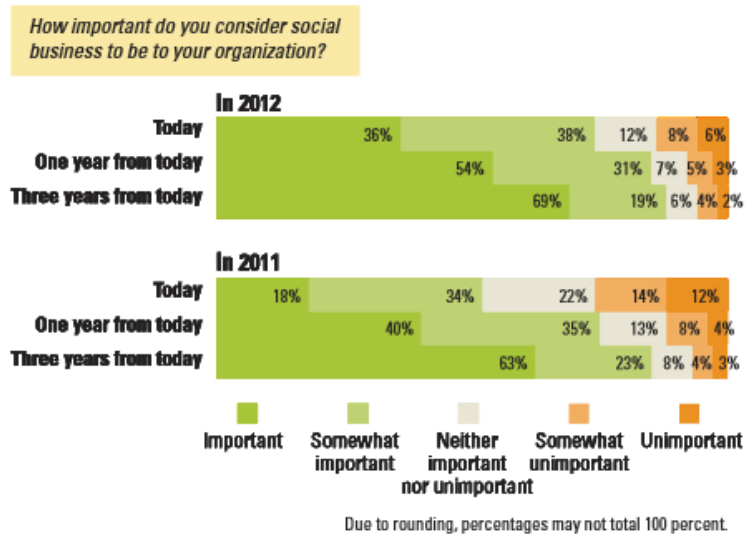


Abb. 107: Zunehmende Bedeutung von social business [KIRO13, S. 3]

Kiron et al definieren fünf Arbeitsweisen, wie in Abb. 108 zusammengefasst, die mit der zunehmenden Reife einer Organisation in Bezug auf *social business* korrelieren und identifizieren Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf dem Weg, *social business* erfolgreich zu nutzen.



Abb. 108: Practices that correlate with maturing social businesses [KIRO13, S. 6]

Ohne näher auf die Details der Studie einzugehen, lassen sich bisherige Erkenntnisse damit kombinieren:

- die Forderung von Kaplan/Norton, Grant/Nippa und anderen, möglichst viele Mitarbeiter aller Hierarchieebenen zu erreichen in Kap. 2,
- in Verbindung mit der Erkenntnis aus der Untersuchung des Change Managements dass die Veränderung (nur) top-down getrieben und initialisiert wird (Kapitel 3), aber ergänzt um *bottom-up* wesentlich erfolgreicher wäre und mit
- der zunehmenden Bedeutung des *social business* mit dem Handlungsfeld „interne soziale Netzwerke“ (Kiron et al, dieses Kapitel).

Bottom-up viele Mitarbeiter in den Veränderungsprozess zu integrieren erschien bisher unmöglich zu organisieren. Gregg LeStage, Executive Vice President der Beratung Kotter International, stellt fest, dass ein wesentliches Element, um Mitarbeiter in Veränderungen zu aktivieren, das Vertrauen in ihre Fähigkeiten zur Lösung der Herausforderung ist und die meisten erfolgreichen Lösungsideen aus der Ebene der Mitarbeiter kommen [VOZZ15]. Gemäß der *social business* Studie des MIT [KIRO13] und der Capgemini Change Management Studie 2012 ([KEIC12], siehe Anhang 4.1.5) müssen Unternehmen sich mit der zunehmenden Digitalisierung auseinander setzen. Der Fokus liegt dabei auf

- neuen Geschäftsmöglichkeiten,
- neu gestalteter Interaktion mit Kunden und
- Effizienzsteigerungen logistischer Prozesse.

Es gibt Forderungen für die Anwendung speziell für die Veränderungsfähigkeit der Organisation, konkrete Umsetzungshilfe wird aber wenig betrachtet. Dabei haben die *“Technology-based, internally developed social networks”* das Potenzial, die Veränderungsfähigkeit einer Organisation, wie als Changeability nach [KEIC12] in Kap. 7.1.4 definiert, in allen drei Dimensionen der Veränderungsmöglichkeit, Veränderungsbereitschaft und Veränderungskompetenz zu unterstützen. Mit jeder Veränderung trainiert die Organisation Anpassung, schreibt also eine neue Geschichte. Über die Zeit wird daraus Könnerschaft und ein hoher Grad der Anpassungsfähigkeit.

Daraus lässt sich eine Erkenntnis passend zu den in Kap. 2 ausgewählten, globalen Megatrends Technologie und Individualisierung ableiten.

### Erkenntnis 28

Technologiebasierte, soziale Netzwerke bieten Lösungsmöglichkeiten, um

- viele Mitarbeiter in Veränderungsvorhaben einzubinden und Veränderung „*bottom-up*“ ins Unternehmen einzubringen,
- alle Mitarbeiter angemessen an der laufenden Anpassung der Organisation zu beteiligen und
- ihre Kommunikationsbedürfnisse in informellen, formellen und Wertschöpfung zu erfüllen, sowie
- die Bildung und Pflege ihrer Identität zu unterstützen.

Auch in den bereits mehrfach zitierten Beispielen (z.B. [LALO14; MCCH15]) ist die Vernetzung aller Beteiligten und der symmetrische (McChrystal: tägliche Videokonferenz mit über 8.000 Teilnehmern) oder asymmetrische Austausch (Laloux: Burtzooq Intranet) eine Grundvoraussetzung für *evolutionary-teal* Organisationen.

Viele Unternehmen haben bereits Elemente, die sich zu einem solchen technologiebasierten, sozialen Netzwerk kombinieren oder ausbauen lassen. Siemens hat dazu im hausinternen SSN eine sogenannte *Challenge* oder Wettbewerb veranstaltet, um Ideen von allen interessierten Mitarbeitern zu sammeln, wie die Siemens Org Chart Anwendung (SOC) zukunftsorientiert verbessert werden kann. Aus den abgegebenen Ideen der *Crowd* entsteht durch Kombination das Konzept in Abb. 109. Interessanterweise adressiert diese Skizze die meisten für eine anpassungsfähige Organisation im Kap. 8.2 als Voraussetzungen definierten Aspekte der informellen, formellen und Wertschöpfungs-Struktur. Ein weiterer Beweis für die Leistungsfähigkeit und Kreativität der *Crowd* der Mitarbeiter.

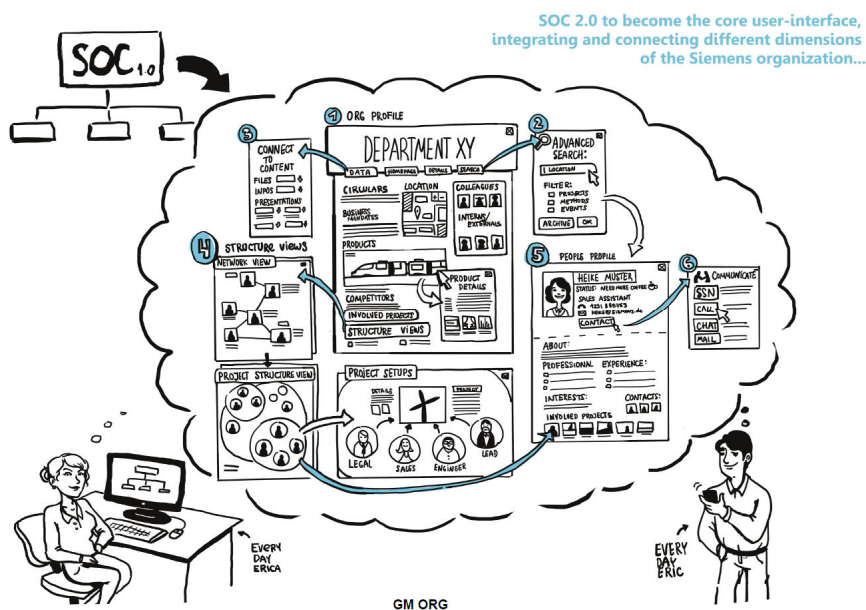


Abb. 109: Ergebnis aus der SOC Challenge 2016 [HECK16]

Dabei müssen Mitarbeiter, die keine *digital natives* sind, den effektiven Umgang mit *social business* üben. Die sog. Generation Z hat dafür zwei wesentliche Fähigkeiten entwickelt [FINC15]:

- “Gen Z have <...> highly evolved "eightsecond filters." They've grown up in a world where their options are limitless but their time is not. As such, Gen Z have adapted to quickly sorting through and assessing enormous amounts of information.

- *Gen Z are under immense pressure to **simultaneously manage their personal and professional brands** to help them fit in while also standing out.”*

Die *social media* sind entsprechend die wesentliche Plattform für die Pflege der eigenen Identität als Person, Team oder Zelle.

Um Mitarbeiter aktiv in die Veränderung einzubinden und damit die Geschwindigkeit oder Anpassungsfähigkeit zu erhöhen, schlagen Gast und Lansink einen „*Digital Hive*“ vor. Sie sehen vier Wege um Veränderungen zu treiben, die nur mit *social business* möglich werden [GAST15]:

- *“Engaging the workforce in better strategy*
- *Connecting silos with a social chain*
- *Enlisting key customers to improve the proposition*
- *Uniting a dispersed sales force to drive higher sales”*

Sie fassen die Punkte, um so einen *Digital Hive* zu designen in 7 Punkte wie in Abb. 110 gezeigt zusammen.



Abb. 110: *Digital hives facilitate a collective approach to problem solving [GAST15, Exhibit]*

Um einen *Digital Hive* umzusetzen und die durch *social business* geweckten Erwartungshaltungen der *Crowd* zu erfüllen, müssen Führungskräfte los lassen, ihren „*behavioral footprint*“ reflektieren und sehr schnell und transparent antworten.

Das führt dazu, dass sich die Profile vieler Mitarbeiter ändern. Ewenstein, Hancock und Komm sehen, dass „*More and more positions require employees with deeper expertise, more independent judgment, and better problem-solving skills.*“

Aber schon lange vor dieser Entwicklung war ihrer Ansicht nach das „*worst-kept secret in companies* <...> *the fact that the yearly ritual of evaluating (and sometimes rating and ranking) the performance of employees epitomizes the absurdities of corporate life.*“ [EWEN16].

## 8.8 Human Resources

“*Today, high-impact HR organizations are moving away from a “service provider” mentality to becoming valued talent, design, and employee-experience consultants.*”

Volini, Mazor, Schaefer, Tsuchida, Walsh

(zitiert aus [VOLI16, S. 80])

Nach den Global Human Capital Trends 2016 müssen die Personalabteilungen ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg ganz anders gestalten. „*As companies change the way they are organized, HR must adapt its operating model as well.*“ [VOLI16, S. 79]. Weiter beschreiben Volini et al das neue Modell und die neue Rolle für HR Spezialisten als „*be more business-oriented specialists, possessing critical new skills in the following areas*“ [VOLI16, S. 79f]:

- **“Organizational networks:**  
*Analyzing, building, and developing network capabilities and expertise*
- **Team-building and team leaders:**  
*Cultivating team leaders who can coach and develop people, not just give direction*
- **Employee engagement and culture:**  
*Measuring and improving the workplace culture, and understanding culture models*
- **Design thinking:**  
*Becoming “experience architects”*

- ***Analytics and statistics:***  
*Becoming evidence-based leaders who embrace behavioral economics and testing*
- ***Digital:***  
*Moving beyond mobile and cloud applications by building true digital HR platforms and apps*
- ***Employment experience and brand:***  
*Crafting and communicating the company's value proposition"*

Jeanne Meister stellt fest, dass viele Firmen „*are transforming HR to deliver an employee experience that is human centered, uses the latest digital technologies, and is personalized, compelling, and memorable.*“ [MEIS17]

Alle oben genannten Punkte lassen sich zu Erkenntnissen dieser Arbeit in den vorigen Kapiteln verknüpfen, von den Netzwerken zur Wertschöpfungsstruktur über Leadership und Kultur bis zum Dialog.

Im Folgenden werden das Performance Management und die soziale Verantwortung in der Digitalisierung als Beispiele heraus gegriffen und genauer betrachtet.

### **8.8.1 Performance Management im Zeitalter der Digitalisierung**

Maskin und Winter diskutieren die aktuellen Erkenntnisse aus der „*confluence of economics, psychology, game theory, and neuroscience*“. Sie sehen eine große Herausforderung darin, die richtige Balance zwischen den gemeinsamen und den individuellen Interessen der Mitarbeiter zu finden. „*The balance between competition and cooperation is something, that CEOs and managers have to think deeply about, by opting for the right mechanism.*“ [SPER16].

Ein Durchbruch des *achievement-orange* Paradigma mit der *Meritocracy* oder Leistungsgesellschaft ermöglicht allen Menschen bei entsprechender Leistung den Aufstieg. Eine Errungenschaft im Vergleich zu vorher, als ein Bauer Priester und nur ein Adliger Bischof werden konnte. Dennoch sind die tayloristisch geprägten, pyramidalen Hierarchien nach dem Vorbild feudaler Systeme aufgebaut. Der CEO wird zum Beispiel bestimmt (wie ein König), und nicht von den Mitarbeitern gewählt (wie ein Kanzler). Zu diesem Paradigma gehören auch die Leistungsmessung und das „*performance management*“ als wesentliche Domäne der Funktion Human Resources (HR). „*Most corporate performance-management systems don't work today, because they are rooted in models for specializing and continually optimizing discrete work*



---

*tasks. These models date back more than a century, to Frederick W. Taylor. <...> What was measured and weighted became ever more micro.*” [EWEN16, S. 3]. Der Fokus liegt auf dem Arbeitsmodus *Leisten*. Darüber hinaus widerlegen neuere Forschungen laut Ewenstein, Bancock und Komm die Verwendung der Gauss’schen Normalverteilung als sinnhafte Richtschnur für die Verteilung von monetären Incentives. Viel praktikabler und realitätsnäher scheint die Pareto-Verteilung, da ein kleiner Teil – einer Studie zufolge 5% – der Mitarbeiter die anderen um bis zu 400% in ihrer Leistung übertreffen. Bezieht man die oben bereits zitierten Erkenntnisse von Kahneman, Pink und weiteren Autoren ein, macht es wenig Sinn, einen großen Teil der im gesunden Durchschnitt leistenden Mitarbeiter durch Leistungsbeurteilungen und ein Ranking zwischen annähernd Gleichen zu frustrieren. „*Companies now think it’s a fool’s errand to identify and quantify shades of differential performance among the majority of employees, who do a good job but are not among the few stars.*“ [EWEN16, S. 4].

Laut Ewenstein, Bancock und Komm sowie passend zu den bisherigen Erkenntnissen dieser Arbeit macht auch die Vereinbarung von Zielen am Jahresanfang und deren Umsetzungskontrolle am Jahresende wenig Sinn. Entsprechend verändert sich die Betrachtung von Leistung und Belohnung radikal. „*What these companies want to build — objectives that are more fluid and changeable than annual goals, frequent feedback discussions rather than annual or semiannual ones, forward-looking coaching for development rather than backward-focused rating and ranking, a greater emphasis on teams than on individuals — looks like the exact opposite of what they are abandoning.*” [EWEN16, S. 4].

Um diese neue Haltung in die Realität umzusetzen, sind Vorreiter in HR dabei, ihre Prozesse auch für die Leistungserfassung zu digitalisieren und den Mitarbeitern laufende Rückmeldung über ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu geben. Die technologischen Möglichkeiten mit Big Data, kleinen Apps und *social business* schaffen den Rahmen dafür.

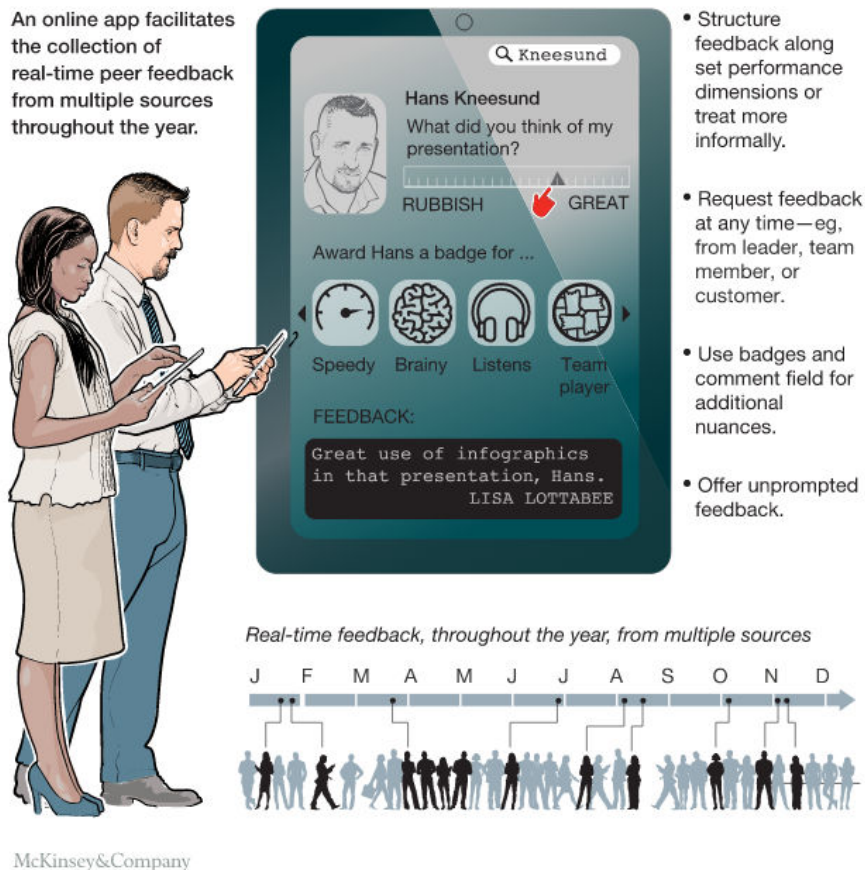


Abb. 111: Continually crowdsourcing performance data provides fresher and more timely insights [EWEN16, S. 7]

Dabei bezieht sich der Artikel wesentlich auf weiterhin *achievement-orange* Organisationen. In den Beschreibungen der *evolutionary-teal* Organisationen weist Laloux auf viele unterschiedliche Praktiken hin. So legen beispielsweise in einer Organisation die Mitarbeiter im Dialog mit 3-4 Personen in einer geschlossenen Gruppe ihr Gehalt selbst fest. Ein wesentlicher Bestandteil ist die Transparenz und der Gruppendruck, den eigenen Wertschöpfungsbeitrag realistisch einzuschätzen [LALO14, Pos. 2.814ff]. Darüber hinaus setzt sich aus Basis von Beispielen die Erkenntnis durch, dass „incentives can be also social, emotional, and moral that made this mechanism design work perfectly” [SPER16].

In sich selbst immer wieder neu konfigurierenden Wertschöpfungsnetzwerken und den zugehörigen Zellen oder Teams ist ein wesentlicher Teil die Leistung des Teams und der Zelle, nicht der einzelnen Person. Daher ist die Forderung nach einer Umkehr des Prinzips in ein für die Person differenziertes Grundeinkommen und ein für alle gleiches Team- oder Unternehmensincentive für diese Organisationsform angemessen.

Ewenstein, Bancock und Komm beschreiben dazu passend, dass „*since only a few employees are standouts, it makes little sense to risk demotivating the broad majority by linking pay and performance. More and more technology companies, for instance, have done away with performance-related bonuses. Instead, they offer a competitive base salary and peg bonuses (sometimes paid in shares or share options) to the company's overall performance.*“ [EWEN16, S. 8].

Erkenntnis 29

Die Beurteilung und Belohnung von Leistung entwickelt sich weg von dem Fokus auf individuelle Messgrößen und Erfolge hin zu dem Erfolg des Systems.

Das Performance Management wird grundlegend neu gestaltet.

Dabei gilt die Forderung von Kaplan und Norton aus Kap. 4.3.2 weiterhin, dass Ziele und Incentives mit strategischen Zielen verknüpft werden sollen. Allerdings wird das jetzt sehr viel kreativer und mit dem Fokus auf das System statt die einzelne Person umgesetzt.

### 8.8.2 Soziale Verantwortung in der Digitalisierung

„*Der rasante Fortschritt überfordert Gesellschaft und Politik. <...> Die Vordenker im Silicon Valley arbeiten an noch größeren Umbrüchen – und sorgen sich erstmals wegen der Konsequenzen.*“

Thomas Schulz

(zitiert aus [SCHU17])

Nach Semco in Brasilien ist die Firma Umantis einer der Vorreiter der Demokratisierung ihrer Organisation in Deutschland. Die demokratischen Strukturen bescheren Umantis sehr viele Bewerber. *"Aber viele verstehen nicht, welche Verantwortung Freiheit bedeutet."* Wer mitentscheidet, von dem werden Ideen erwartet: Das ist in allen Firmen so, die neue Arbeitsformen einsetzen. Bei Umantis geht es noch etwas weiter: Das Team darf entscheiden, welchen Bewerber es einstellt. Aber wenn der dann die Erwartungen nicht erfüllt, ist das Team auch dafür zuständig, ihn zu kündigen [HAGE16b, S. 3]. Das bezieht sich auf Teammitglieder, in anderen Unternehmen auch auf die Führungskräfte der Teams.

Nach Bernhard von Mutius verläuft die Digitalisierung nicht linear und lässt sich daher nur schwer vorhersagen. Dabei ist die technologische Revolution nur ein Teil, es gibt auch organisatorische bis zu gesellschaftlichen Veränderungen, die damit einhergehen. Dabei sollte sich seiner Ansicht nach die Personalentwickler die Frage stellen „*Welche menschlichen Fähigkeiten wollen wir in den nächsten Jahren voran bringen?*“ [HORN16]. Seiner Ansicht nach sollte der Mensch immer im Mittelpunkt stehen. Das bestätigt der SZ Wirtschaftsgipfel, in dem von vielen Unternehmern ein Grundeinkommen gefordert wird, um gesellschaftliche Auswirkungen der Digitalisierung verträglich zu gestalten [HÄGL16]. Hier zeigt sich wieder der Paradigmenwechsel weg vom *achievement-orange* mit dem Fokus auf Profit und Wachstum, hin zur Erkenntnis dass Menschen sich in Organisationen zusammenschließen, um für die Gesellschaft und sich selbst einem übergeordnetem Zweck zu dienen – dem *Purpose* nach Laloux, Pink oder McChrystal. Dass dabei Geld verdient wird, steht dadurch nicht in Frage.

Das Prinzip wird nicht nur in Firmen immer sichtbarer. Auch in der Forschung zeigt sich der Trend zur Zusammenarbeit und Präsentation gemeinsamer Ergebnisse, ohne Unterscheidung der einzelnen Beiträge, wie in Kap 5.1 angedeutet. „*Collaboration in academic research shows an interesting trend. If you look at the list of papers published in economics journals 30 years ago, you’ll find that most of them were single-authored. Now the overwhelming majority of such papers, probably 80 percent or more, are multiauthored. And there’s a very good reason for that trend: in collaborative research, the whole is more than the sum of the parts because only the best ideas get used.*“ [SPER16, S. 6].

Der Personalbereich spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle für die Unternehmen. Um wirksam zu werden wird es „*für den Personalbereich <...> wichtig werden, auf die **strategische Entwicklung** des Unternehmens einzuwirken, damit die Themen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung als Werte in dieser beschleunigten Entwicklung der nächsten Jahre nicht unter die Räder geraten.*“ [HORN16].

## 8.9 Fazit zur anpassungsfähigen Organisation

*"Ich habe keine besondere Begabung, sondern bin nur leidenschaftlich neugierig."*

Albert Einstein, 1952

Die Dimensionen einer anpassungsfähigen Organisation sind so eng mit einander verknüpft, dass es keine konsistente, aufeinander aufbauende Reihenfolge gibt.

So mussten in späteren Kapiteln Punkte für bereits bearbeitete Dimensionen ergänzt werden, wie zum Beispiel von Strategie zu Führung. Das bestätigt, dass der Paradigmenwechsel umfassend ist.

Über die wesentlichen fünf Perspektiven hinaus wurden mit IT und HR zwei relevante Unterstützungsprozesse genauer betrachtet. Die gleiche Situation findet sich in allen unternehmerischen Funktionen wieder, ob Finanzen, Recht oder Einkauf. So stellen Agrawal, Dinneen und Seth in einer aktuellen Studie fest, dass „*on the whole, CFOs recognize the need to move beyond traditional or textbook practices. But few say their companies use innovative methods to make decisions. Roughly two in three CFOs say their companies do not yet have the capabilities for agile decision making, scenario planning, and decentralized decision making they'll need to be competitive in the coming years.*“ [AGRA16].

Die meisten zitierten Autoren beschreiben ihre Erkenntnisse und Modelle aus der Perspektive der *achievement-orange* Organisation mit einer pyramidalen Hierarchie. Diese Erkenntnisse lassen sich anwenden, müssen aber unter den Rahmenbedingungen nach dem Paradigmenwechsel noch einmal durchdacht werden.

Dabei ist der duale Arbeitsmodus immer wieder – ohne dass die Autoren es so genannt hätten – durch geschienen. Eine anpassungsfähige Organisation braucht die Balance zwischen *effizient leisten* und *innovieren*, unter neuen Rahmenbedingungen auf der Basis ganz anderer digitaler Möglichkeiten.

Diese digitalen Möglichkeiten werden aber nur dann wirksam – dem Beispiel der Dampfmaschine, die durch Elektrizität ersetzt wird folgend – wenn das Layout grundsätzlich neu gestaltet wird. Ein verbessern des Vorhandenen unter den bekannten Annahmen und mehr vom gleichen führt zu inkrementellen Veränderungen, aber nicht zu disruptiven Entwicklungssprüngen. Das größte Hemmnis auf allen Seiten, aber insbesondere bei den Executives und Managern, ist die Angst vor Kontrollverlust. Oder wie Laloux feststellt, an der Praxis der Entscheidungsfindung [LALO16, S. 68], die am schnellsten und einfachsten zeigt, ob das Zentrum oder die Peripherie die Entscheidungsbefugnis hat.

Diese heute verantwortlichen Executives und Manager haben sich aufgrund ihrer Sachorientierung und ihres Lösungswillens durch ihre Karriere entwickelt. Schnelle Iteration, Gestaltung von Rahmenbedingungen für die selbständige Performance anderer und zuzuschauen – auch wenn mal Fehler passieren – wurde nicht belohnt.

Eine Auswertung der in dieser Arbeit verwendeten Quellen nach Erscheinungsdatum würde zu einer ähnlichen Kurve wie bei Brynjolfsson und McAfee oder Laloux in Kap. 5.1 führen. Die Anzahl nimmt ab 2014 langsam zu und steigt ab 2016 steil an. Bis kurz vor Abgabe der Arbeit sind laufend neue Artikel zu einzelnen Aspekten veröffentlicht worden. Bei dieser Informationsvielfalt gibt die Arbeit kein vollständiges Bild der Literatur wieder. Der Eindruck verdichtet sich, dass ab Mitte 2016 kaum inhaltlich neues entwickelt wird, sondern mehr auf die gleiche Entwicklung aus unterschiedlichen Perspektiven geblickt und passend Lösungsideen entwickelt werden.

Insofern scheint das Kaleidoskop gelungen: es ist ein reiches, kernprägnantes Bild der Dimensionen einer anpassungsfähigen Organisation aus aktuellen Quellen und unter Würdigung der vielschichtigen Perspektiven entstanden. Wie bereits mehrfach angesprochen kann es keine allgemein gültige *good practice* geben, die sich den Prinzipien des *diagnostic change* folgend, implementieren lässt. Wie in Kap 7.3 festgestellt, ist das noch nie gut gelungen. Es gibt keinen Blueprint, der mit den Methoden des *diagnostic change* implementiert werden kann.

Die Grundlage für die Beantwortung von Forschungsfrage 2.1 ist damit gelegt. Die verschiedenen Dimensionen einer anpassungsfähigen Organisation und die zugehörigen Qualitäten oder mögliche Ausprägungen sind als Startpunkt ausreichend beschrieben. Jetzt stellt sich die Frage:

*wie kann eine Organisation den Grad ihrer Anpassungsfähigkeit gezielt entwickeln?*

## 9 Entwicklung einer adaptiven Organisation

„Man kann ein System nur verstehen, wenn man versucht, es zu verändern.“

Kurt Lewin

(zitiert aus [PFLÄ14, S. 5])

Der Begriff einer anpassungsfähigen Organisation ist für den deutschen Sprachraum geeignet. Da die meisten Unternehmen international tätig sind und damit ihre Anpassungsfähigkeit aus der Fähigkeit der Gesamtorganisation entsteht, ist ein englischer Begriff notwendig. Aus der wörtlichen Übersetzung stehen mehrere Alternativen zur Verfügung (aus leo.org, abgerufen am 25.09.2016):

- *Adaptable*: **anpassungsfähig**, anpassbar, verwendbar
- *Flexible*: **elastisch**, gelenkig, geschmeidig
- *Adaptive*: **lernend, lernfähig, anpassungsfähig**

Zusammen mit den Erkenntnissen aus Kap. 8, Ed Scheins Verwendung der „*adaptive moves*“ und dem sich schnell verbreitenden Artikel „*Developing Adaptive Organisations*“ von Brown und Cameron [BROW15] wird erwartet, dass sich die „*adaptive Organisation*“ durchsetzen wird [LYNT16]. Die deutsche Entsprechung dazu ist die *adaptive Organisation*. Das ist knapper und näher am englischen Begriff. So hat sich die Bezeichnung von elastisch über anpassungsfähig zu einem kurzen und verständlichen Adjektiv über die Arbeit weiter entwickelt. Das passt auch zum Begriff der *Adaptive Strategy* nach Mintzberg, der in Kap. 8.5 verwendet wird [O'DO13].

Eine wichtige Frage ist, wie beurteilt werden kann, ob die Organisation angemessen adaptiv ist. Wohland und Wiemeyer sehen dynamikrobuste Unternehmen als Höchstleister, die Märkte immer wieder unter Druck setzen. Sie entstehen, wenn die Steuerung durch eine dynamikrobuste Kopplung von den in Kap. 6.4 beschriebenen Zentrum und Peripherie ergänzt wird. Andernfalls „*entsteht immer wieder existenzgefährdende Verschwendung*“ [WOHL12, S. 34].

Ein Startpunkt ist die Definition aus Kap. 5.3: „*Die Anpassungsfähigkeit einer Organisation zeigt sich durch Verlässlichkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit bei der Bewältigung einer notwendigen Anpassung.*“ Die Entwicklung genauer Kriterien für die Beschreibung stellt eine weiterführende Forschungsfrage (Kap. 5.3) dar.

Analysen aus langjährigen großen Organisationsentwicklungsprojekten zeigen, dass jeder Teil einer Organisation – jede Zelle bis hin zu jedem Team – seinen eigenen Reifegrad hat und es kein einheitliches Niveau über Organisationsgrenzen hinweg gibt. Darüber hinaus braucht nicht jeder Teil der Organisation die höchste vorstellbare Reife zu jeder Zeit – in hierarchischen Organisationen eine gern gestellte Forderung der für Standards zuständigen Zentralstellen, des Zentrums. Das ist ein Symptom der von Wohland und Wiemeyer angesprochenen mangelnde Kopplung von Zentrum und Peripherie [WOHL12, S. 34].

Eine häufig gestellte der Frage der Praktiker unter Würdigung ihrer knappen Ressourcen ist daher „*what is good enough?*“ [WÖTZ17, 8 Jahre globale Entwicklung von Projektmanagement Standards]. Diese Frage muss im Kontext der hohen Dynamik im Zeitalter der Digitalisierung um einen kleinen, aber wichtigen Teil ergänzt werden: „*what is good enough for us right now?*“.

Die Ergänzung basiert auf der Erkenntnis 5 in Kap. 7.1, dass zu einer dauerhaft anpassungsfähigen Organisation Chaos und Überraschungen gehören. Konstante Veränderung ist der Normalzustand.

## 9.1 Erforderlicher Grad der Anpassungsfähigkeit

*“Transformational change always involves disruption to the ongoing patterns of self-organizing.”*

Gervase Bushe und Robert J. Marshak

(zitiert aus [BUSH15, S. 21])

Um die Frage *what is good enough for us right now?* beantworten zu können, braucht die Organisation eine allgemein bekannte und akzeptierte Landkarte zu der Frage: **welchen Grad der Anpassungsfähigkeit haben wir jetzt und welchen brauchen wir für unsere Märkte?**

Der Anspruch aus der bisherigen Ausarbeitung ist dabei gut umrissen: eine Landkarte des Grads der Anpassungsfähigkeit, auf knappe und verständliche Art beschrieben, die auch Mitgliedern der Organisation – oder des Wertschöpfungsnetzwerks – ohne akademischen Hintergrund erlaubt, sich an der Diskussion zu beteiligen und die Erkenntnisse daraus als Rahmen für das eigenen Handeln zu verstehen. So gestaltet ist das Ziel von Kaplan und Norton aus Kap. 2.2.2, alle Mitarbeiter zu informieren, jetzt ins System integriert. Damit kann die Energie ins Ergebnis statt in den Widerstand fließen.

Hartmut Hillebrand fasst die wesentlichen Faktoren agiler Unternehmen zusammen, wie in Abb. 112 dargestellt, die als mögliche Startpunkte für die Entwicklung der eigenen Landkarte genutzt werden können.

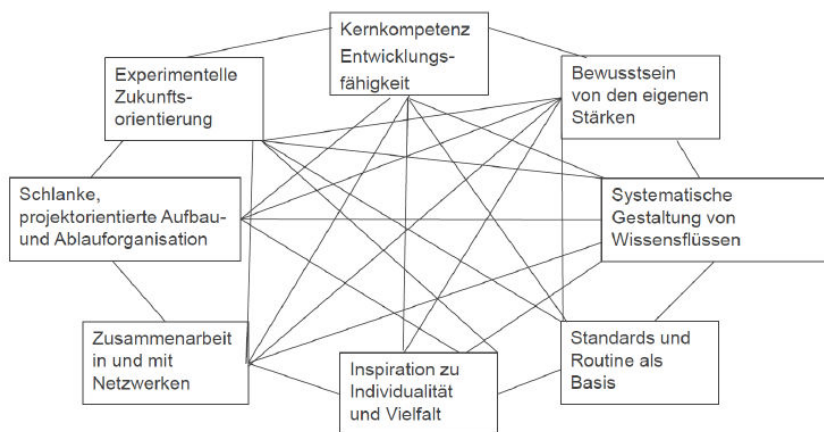


Abb. 112: Merkmale eines agilen Unternehmens [HILL16, S. 7]

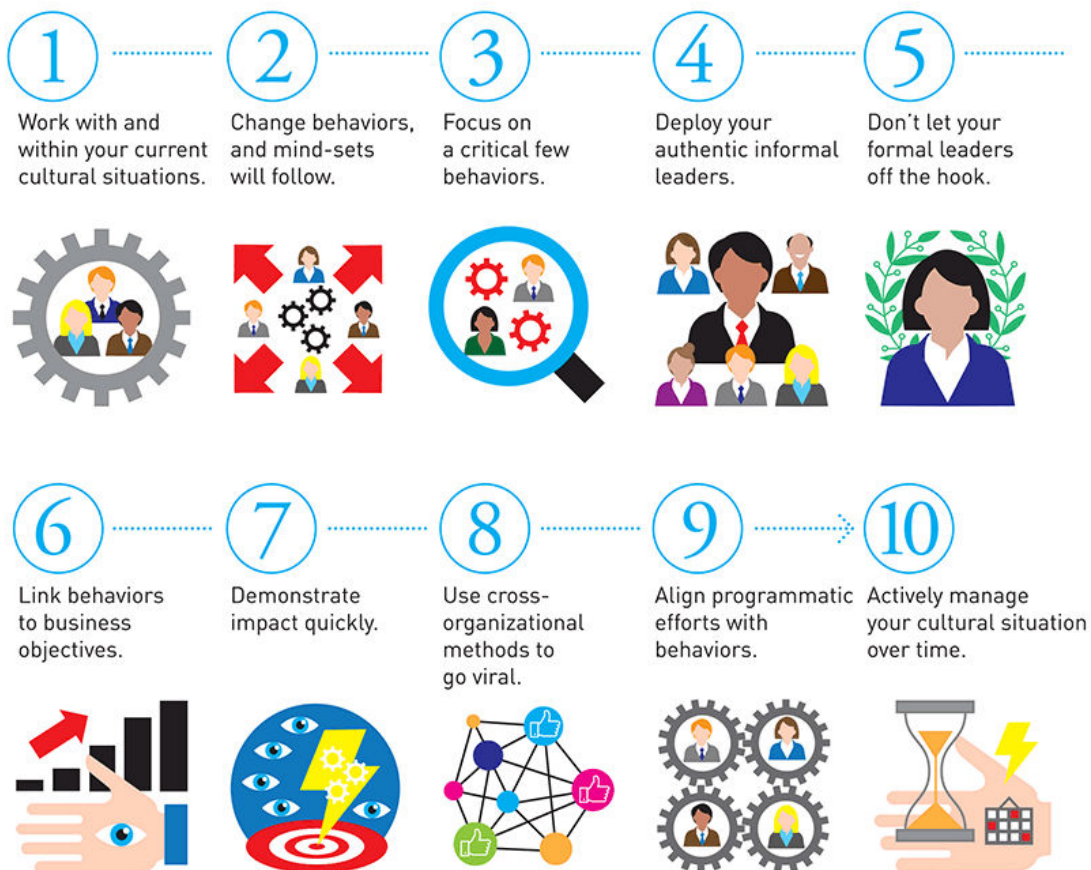
strategy& bietet seit mehreren Jahren den „*Organization Effectiveness Simulator*“ an. Dieser beinhaltet zwei Schritte: *“First, diagnose your organization's current*



state, then chart a path based on selected actions and offered insights toward a higher execution score.”

Das kommt aus dem *diagnostic change*. Als Startpunkt werden 7 mögliche Organisationsprofile angeboten. Am nächsten an einer adaptiven Organisation liegt die „*resilient organization*“. Die Grundidee des Simulators ist gut. Allerdings ist die Beschreibung der Organisationsprofile im *achievement-orange* Paradigma erstellt und weist mit dem Fokus auf die Effizienz auf den Arbeitsmodus *Leisten*, die Perspektive *Innovieren* geht unter (aus <http://www.simulator-orgeffectiveness.com/strategyand>, geprüft am 19.03.2017). Daher kann dieser Simulator nicht für eine adaptive Organisation verwendet werden.

Jon Katzenbach, Carolin Oelschlegel und James Thomas fassen 10 Prinzipien zur Mobilisierung der Unternehmenskultur in Abb. 113 zusammen, die gut zu den Erkenntnissen aus Kap. 8 passen. Sie können als ebenfalls Grundgerüst für die Entwicklung der Landkarte verwendet werden.



Source: The Katzenbach Center, [global.katzenbach.center@us.pwc.com](mailto:global.katzenbach.center@us.pwc.com)  
 For further insights: See [strategy-business.com/10PrinciplesCulture](http://strategy-business.com/10PrinciplesCulture)  
 Infographic: Opto Design / Peter Stemmler

Abb. 113: 10 Principles for Mobilizing Your Organizational Culture [KATZ16]

Die Entwicklung der eigenen Landkarte ist wieder eine Chance für gute Dialoge, um in der ganzen Organisation ein kernprägnantes Verständnis für die Zusammenhänge zu erzeugen. Auch hier gilt Annahme I aus Kap. 7.3, die damit bestätigt werden kann: *Die Einzigartigkeit jeder anpassungsfähigen Organisation und ihrer aktuellen Situation erfordert den individuellen Einsatz von Vorgehensweisen, Modellen und Methoden. Ein starres Vorgehensmodell ist nicht zielführend.*

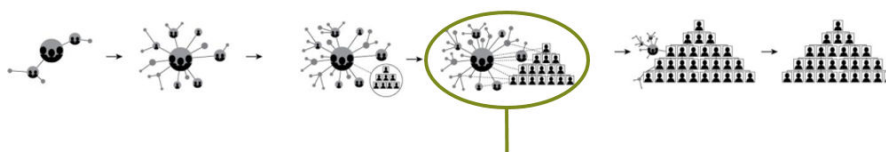
Oder in diesem Fall den individuellen Einsatz von Indikatoren zu der Frage: ***wie merken wir, ob unsere Organisation angemessen adaptiv ist?***

Die 5 (+2) Perspektiven aus Kap. 8 sind inhaltliche Handlungsfelder. Bevor auf die Vorgehensweise zur Entwicklung einer adaptiven Organization mit diesen Handlungsfeldern eingegangen wird, stellt sich entsprechend die Frage, welches Maß an Anpassungsfähigkeit eine Organisation braucht.

### 9.1.1 Startpunkt der Anpassungsfähigkeit

Der erforderliche Grad der Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens kann sich je nach der eigenen Kultur und Marktsituation erheblich unterscheiden. Der Ausgangspunkt des Unternehmens ist seine existierende Anpassungsfähigkeit. Hier bietet die Analyse von John P. Kotter zu den Entwicklungsstadien von Unternehmen wie in Abb. 114 dargestellt eine wichtige Unterscheidung, aus der er sein *dual operating model* ableitet (siehe Anhang 3.3), das in Kap. 7.1.3 zum dualen Arbeitsmodus für diese Arbeit weiter entwickelt wurde.

Demnach ist ein Startup als Netzwerk und kleine, selbst gesteuerte Organisation, dargestellt ganz links, in einer ganz anderen Situation als die stabile und große Hierarchie ganz rechts. Die Stadien sind nicht gleichmäßig über den Zeitstrahl verteilt, vielmehr sind die ersten Stadien bis zum eingerahmten Zwischenzustand in wenigen Jahren durchlaufen, während die beiden rechten Entwicklungsstadien den größten Teil der Historie etablierter Unternehmen ausmachen.



Early in the lifecycle, the flexibility of a (startup) network exist together with the efficiency of a (good) hierarchy.

Abb. 114: Analyse der Entwicklungsschritte von Organisationen [KOTT14, Pos. 704]

John P. Kotter stellt fest, dass die Unternehmen in dem hervorgehobenen Zustand eines Netzwerks in guter Zusammenarbeit mit einer Hierarchie die größte Dynamik und das größte Wachstum erleben. Dadurch sind alle Beteiligten so beschäftigt, dass die Organisation passiert, aber oft nicht bewusst gestaltet wird [KOTT14, Pos. 672f].

Startups haben also die Möglichkeit die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Anpassung zu behalten, wenn sie gleich von Anfang an dazu gezielte und bewusste Inszenierungen wählen, während sie die Fähigkeit zur effizienten, wiederholbaren und vorhersagbaren Leistung entwickeln.

Etablierte Hierarchien dagegen sind aufgefordert, innerhalb ihrer Strukturen und geübten Effizienz wieder zu lernen, flexibel, iterativ und durch Interaktion über Zeit zu einem Ergebnis zu kommen, das zu Beginn nicht in Business Plänen und Forecasts beschrieben werden kann.

Frederic Laloux bestätigt die beiden unterschiedlichen Entwicklungswege je nach dem Reifegrad der Organisation und betrachtet die neue Organisation und die Weiterentwicklung einer bestehenden Organisation [LALO16, Part 3].

Erkenntnis 30

In einer neuen Organisation kann Selbststeuerung von Anfang an bewusst und gemeinsam gestaltet und die passenden Praktiken geübt werden.

Bestehende Organisationen müssen ihre vorhandenen Regeln und Praktiken grundlegend verändern.

Entsprechend sieht der Entwicklungsweg beider Unternehmenstypen anders aus.

Die Grundprinzipien der in Kap. 7 und Kap. 8 erarbeiteten Perspektiven gelten dabei für beide. Der Weg ist für jedes Unternehmen ganz einmalig, wie in der in Kap 9.1 bestätigten Annahme I festgestellt. Im Folgenden konzentriert sich die Beschreibung auf die Entwicklung einer bestehenden Organisation zurück zu einer hohen Anpassungsfähigkeit. Hier ist ein breiteres Spektrum an Methoden zu beschreiben, von denen ein Startup eine kluge Auswahl treffen kann.

Diese Innensicht stellt den aktuellen Zustand fest und gibt Hinweise, wie das Unternehmen sich fokussieren kann. Sie sagt aber nichts über den für die Organisation notwendigen oder anzustrebenden Grad der Anpassungsfähigkeit aus, da dieser aus der Situation im Markt, also exogen, entsteht.

## 9.1.2 Anpassungsfähigkeit in Bezug zum Markt

*The appropriate level of agility won't be the same for everyone."*

Kayvan Shahabi, Antonia Cusumano und Sid Sohonie

(zitiert aus [SHAH15])

Brown und Cameron entwickeln Vorschläge zur Entwicklung adaptiver Organisationen. Alison Cameron beschreibt basierend darauf die *"adaptive culture"* als *„a culture which consciously changes itself (not just its structures) to meet adaptive challenges and evolve through complexity"* [CAME16]. Das passt zur Erkenntnis 4 aus Kap 6.4, dass die Organisation *für schnelle, effiziente Antworten auf unerwartete Ereignisse gestaltet sein muss, nicht für die effiziente Wiederholung von definierten Prozessen.*

Brown und Cameron definieren 4 Stufen organisationaler Reife [BROW15, S. 2] zwischen den Achsen *„Organisational Focus“* und *„Ways of working together“*:

1. ***“Compliant Dependent Culture***

*Follow the rules, seek approval from authority, respect the chain of command, do what you are told.*

2. ***Achievement Culture (Individuals & Teams)***

*Get the results, seek areas for improvement, encourage a ‘can do’ attitude, do what is necessary to deliver.*

3. ***Collaborative Growth Culture***

*Value and leverage diversity, create communities where shared learning occurs.*

4. ***Co-Creation Culture***

*Constantly adapting, addressing complex issues to achieve sustainable organisations and markets."*

Wenig überraschend passen die Reifegrade zu den Paradigmen aus der Zusammenfassung von Laloux. Interessant wird es, wenn in der Grafik neben den *„Stages of Organisational Maturity“* Kotters Netzwerk und Hierarchie als Organisationsmodelle und der Innovationsgrad im Markt bzw. dem Geschäft (*Business*) des Unternehmens eingetragen werden wie in Abb. 115. Dann lässt sich aus dieser Landkarte grob ableiten, welchem notwendigen Grad an Anpassungsfähigkeit eine Organisation gegenüber steht. Dieser nimmt von unten links nach oben rechts stetig zu. Passend sind in der Landkarte dann auch die dominanten Kulturausprägungen enthalten, die zum jeweiligen Grad passen.

Für Shahabi, Cusumano und Sohonie, *“the sweet spot lies somewhere in between. The appropriate level of agility won’t be the same for everyone, but for all companies in all industries, we’ve found that being agile depends on developing two key attributes: **strategic responsiveness and organizational flexibility**. These two qualities are mutually reinforcing but are developed in different ways, and it is easy for a company to possess one without the other. But until you explicitly develop proficiency in both, you won’t have the agility you need.”* [SHAH15].

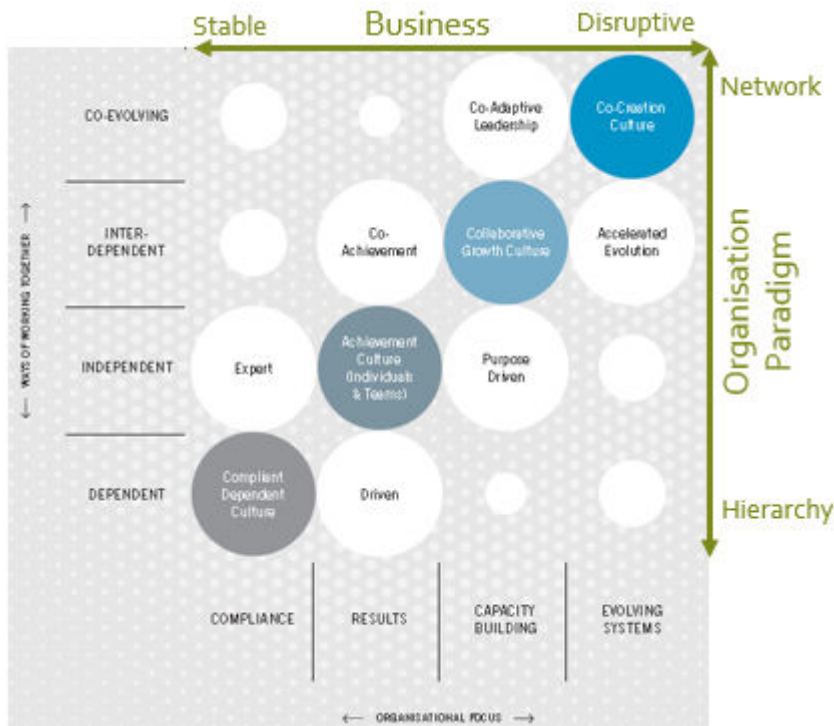


Abb. 115: Notwendiger Grad der Anpassungsfähigkeit (zunehmend nach oben rechts) in Bezug zur Situation der Organisation und dem Markt, in dem die Organisation tätig ist (eigene Darstellung auf Basis von [BROW15, S. 2])

An einem Beispiel erklärt wird die Verwendung deutlich: in einem disruptiven Business passt die *Co-Creation Culture*. Eine etablierte Hierarchie mit einer *Achievement Culture* ist ergebnisorientiert, hat aber für den disruptive Markt die notwendigen Fähigkeiten noch nicht aufgebaut und ist daher zu langsam (Kap. 7). Ihr Entwicklungsweg geht über *Purpose Driven* (weg von *Profit and Growth* nach Laloux, hin zu *Purpose* passend zu Dan Pink) oder *Co-Achievement* zu *Collaborative Growth Culture* und dann zur *Co-Creation Culture*. Das ist auch eine gute Zusammenfassung der Kernelemente aus dem Kaleidoskop in Kap. 8.

Nach den Untersuchungen zur Wertschöpfungsstruktur in Kap. 8.2.3 erscheint es sinnvoll, diese Betrachtung für einzelne Zellen im Wertschöpfungsnetzwerk anzu-

stellen. So kann eine Organisation in einem sehr dynamischen Markt mit neuen Geschäftsmodellen zum Beispiel im Service tätig sein und hier eine *Co-Creation Culture* und den höchsten Anpassungsgrad brauchen. Gleichzeitig kann zum Beispiel die Produktion, die mit hoher Zuverlässigkeit die Produkte und Systeme herstellt, die später betreut werden, nach wie vor in einem resultatorientierten, unabhängigen Zustand sehr gut arbeiten.

Die beiden Perspektiven des Wertschöpfungsnetzwerks insgesamt und der einzelnen Zellen ergänzen sich.

Schwieriger wird es, eine bekannte, große Organisation mit einer pyramidalen Hierarchie in die Landkarte einzusortieren. Insbesondere internationale Konzerne mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern sind in so vielen Märkten tätig, dass es oft keine eindeutige Aussage für eine übergreifende formale Organisation gibt.

Zusammenfassend bedeutet das, in einer formalen Organisation wie in einem Wertschöpfungsnetzwerk können unterschiedliche Zellen eine jeweils eigene organisationale Reife haben. Das ergänzt die Tab. 5 in Kap. 8.2.3 um eine neue Zeile.

Für die Ist-Situation im Vergleich zu den Anforderungen im Markt liegt damit eine mögliche Landkarte als Startpunkt vor.

Weiterhin ist auch im Markt die geforderte Anpassungsfähigkeit nicht immer gleich hoch. Es gibt Phasen intensiver Veränderungen und andere, ruhigere Phasen, in denen sich die Märkte und Themen wieder konsolidieren.

Damit stellt sich als nächste Frage:

***wie kann eine Organisation ihre Anpassungsfähigkeit entwickeln und pflegen?***

## **9.2 Entwicklung der Anpassungsfähigkeit**

*„The challenge is not to change quickly, but to change profitably.“*

Kayvan Shahabi, Antonia Cusumano, Sid Sohoni

(zitiert aus [SHAH15, S. 1])

Brown und Cameron stellen eine Zusammenfassung wesentlicher Aspekte der einzelnen Reifegrade in Abb. 116 zur Verfügung, die die Landkarte aus Abb. 115 ergänzen. Ergänzend bieten sie Praktiken an, um Organisationen zu helfen *„to visualise the journey of maturation.“*

Dahinter steckt eine zum Kap. 8 passende Haltung: „*If we accept that the world is constantly changing and evolving, the implication is that we need to find a way for organisations, as well as individuals, to constantly develop and grow in order to meet the challenges these changes present.*“ [BROW15, S. 3].

Dabei ist jede einzelne Organisation wieder einmalig, diesmal in Bezug auf ihren Entwicklungsweg. Es gibt also erneut eine Bestätigung der Annahme I und wieder ein Kaleidoskop an Ideen zur Inspiration und Orientierung, aber keine Blaupause, die eingeführt werden könnte.

	Compliant Dependent Culture	Achievement Culture (Individuals & Teams)	Collaborative Growth Culture	Co-Creation Culture
Management Style	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Loyal</li> <li>– Hierarchical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Goal oriented</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Collaborative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Act according to the needs of system</li> </ul>
Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Policies</li> <li>– Procedures</li> <li>– Traditional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competition</li> <li>– Goals, plans, \$ rewards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Meetings</li> <li>– Dialogue</li> <li>– Community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diverse</li> <li>– Organic</li> <li>– Dynamic</li> <li>– Future-oriented</li> </ul>
Expectations of my people	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Loyalty</li> <li>– Compliance</li> <li>– Diplomacy</li> <li>– Experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Do what it takes to reach your targets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consider needs of team members and others</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Understand consequences of actions, navigate best result for organisation</li> </ul>
What is important?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Position</li> <li>– Order</li> <li>– Expertise</li> <li>– Politeness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Achievement</li> <li>– Can-do attitude</li> <li>– Resilience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Engagement</li> <li>– Diversity</li> <li>– Inclusiveness</li> <li>– Context</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategic intent</li> <li>– The whole system</li> <li>– Alignment</li> <li>– Elegant solutions</li> </ul>
What is rewarded / how do people get promoted?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compliance, knowledge, research, working the system, who my friends are</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Getting things done, looking good, bringing in the bucks</li> <li>– Making the 'hard' decisions</li> <li>– Taking credit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Honouring difference</li> <li>– Supporting people, diversity and inclusion</li> <li>– Collaboration</li> <li>– Good relationships</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Managing complexity</li> <li>– Practical wisdom</li> <li>– Able to navigate and align the internal and external</li> <li>– Ability to create a sustainable organisation</li> </ul>
What is not safe?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Challenging authority</li> <li>– Not being competent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Not delivering results</li> <li>– Blaming others</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acting in isolation of other key stakeholders</li> <li>– Having a fixed idea of right and wrong</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Endangering long term sustainability of organisation</li> <li>– Not living values</li> </ul>

Abb. 116: Understanding Levels of Organisational Maturity [BROW15, S. 4]

Nach Prashant Ranade „*it is sobering to remember that the failure rate for startups is more than 90%. The ones that the media writes about are the 5-10% who make it through multiple rounds of heartbreak and failure, often in the span of a few months.*“ [RANA16, S. 3]. Eine kleine, agile und netzwerkartige Organisation zu sein, reicht also alleine auch nicht aus. Diese Unternehmen haben ganz andere Arten



von Dialogen als etablierte Hierarchien, aber insgesamt sehr geringe Überlebenschancen. Nach Heifetz, Grashow und Linsky ist „*Thriving <...> much more than survival; thriving means growing and prospering in new and challenging environments*” [HEIF09, S. 295]. Sie definieren das „*adaptive leadership*”, um die Transformation im Sinne des *Thriving* zu führen.

Scott Anthony unterscheidet drei Arten von Transformation, definiert als „*to change (something) completely and usually in a good way*“, wesentlich anhand von etablierten Hierarchien [ANTH16]:

1. **“Operational Transformation**

*Doing what you are currently doing, better, faster, or cheaper.*

*Example: use new technology to solve old problems*

2. **Transformation of Operational Model**

*Doing what you are currently doing in a fundamentally different way.*

*Example: Netflix streaming video instead of renting DVD via mail and creating content instead of distributing other people’s content*

3. **Strategic Transformation**

*Changing the very essence of a company.*

*Examples: Apple, Google, Amazon.com, Walgreens, etc.”*

Scott Anthony bewertet die 1. Option als „*recipe for short-term survival, not long-term sustainability*“. Er empfiehlt eine „*dual transformation*” als Kombination aus 2 und 3, wobei „*Transformation A’ (2) strengthens today by reinventing the core operating model. ‘Transformation B’ (3) creates tomorrow’s core business.*”

[ANTH16]. Das passt wiederum zum dualen Arbeitsmodus, beantwortet die Frage „*wie transformieren?*“ aber nicht konkret.

Michael Bucy, Stephen Hall und Doug Yakola sehen die Notwendigkeit, dass Unternehmen „*must be prepared to tear themselves away from routine thinking and behavior*“ [BUCY16, S. 1]. Wie im dualen Arbeitsmodus bei *Deliver* festgestellt, ist die Routine und Könnerschaft etablierter Hierarchien eine Stärke. Allerdings sollten Unternehmen auch bereit sein, „*to kill your cash cow <...> before two guys in a garage do it*” [MADH17].

Alan Trefler nennt das Konzept „*wrap and renew*“, da seiner Ansicht nach „*businesses should take the things they do well and find out how to build on them.*”

[TREF16, S. 3].



In Interaktionen transferiert brauchen die Beteiligten einer Transformation wie für die laufende Entwicklung der Anpassungsfähigkeit eine sehr gute Selektion nach drei wesentlichen Überschriften [WÖTZ17]

- **„Stop doing** (*what hinders us – 5-10%*)
- **Go on doing well** (*and appreciate what our people master – 80-90%*)
- **Start doing** (*what will jumpstart our future – 5-10%*).“

Aaron de Smet, Bill Schaninger und Matthew Smith fassen das so zusammen: „*The trick is to be truly great in a handful of practices – and not to worry a lot about the rest.*“ [SMET14, S. 10].

Michael Ringel, Andrew Taylor und Hadi Zablit sehen die besten Unternehmen *“pay attention to cultural issues that promote **optimism bias.**“* [RING15, S. 13]. Dabei arbeiten die Unternehmen an ihren Entscheidungsprozessen genauso wie an der Umsetzung. Ein zusätzlicher Punkt ist *„**Courage.** They are willing to make big bets, they don’t revisit decisions unless circumstances change, and they ban appeals outside the (decision) process.“* [RING15, S. 13].

Bürkner, Chin und Dayal stellen fest *„Paradoxically, perpetuity comes from change – constant change.“*, weshalb es aus ihrer Sicht auch *„No Such Thing as Corporate DNA“* gibt [BÜRK15, S. 1]. Damit meinen sie, dass die Unternehmen bereit sein müssen, alles auf den Prüfstand zu stellen, um weiter zu existieren. *„It’s about being better and different, not just first. <...> If everything can be changed, if nothing is sacred, what is it that gives your business meaning? **The heart – and soul** – of any company is, or ought to be, **defined by its relationship with its key stakeholders.**“* [BÜRK15, S. 3]. Scott Anthony widerspricht dem mit *“Every organization has unique DNA”*, die sie allerdings bewusst verändern müssen, um Raum für neue *„ventures“* zu schaffen. *„Space is the only way to avoid the ‚sucking sound of the core‘“*. Für ihn ist fortlaufende Transformation *“the new normal”* und die Transformation *„requires being outside-in, not inside-out.“* [ANTH09].

Alan Treffer empfiehlt *„You need to think about how you’re going to tie together the execution of the transformation with the **customer experience**“* und definiert drei wesentliche Punkte, um eine Transformation erfolgreich durchzuführen [TREF16]:

- *„Thinking ‚end to end‘*
- *Realizing that change is a continuing process and*
- *Providing a ‘modeling environment’.*“

Dabei gilt passend zu Kap. 8.3 und Erkenntnis 12: *„Kultur ist nicht Ursache, sondern Wirkung herrschender Verhältnisse. Deshalb kann und braucht sie nicht entwickelt zu werden. Wenn es gelingt, die Verhältnisse zu ändern, verändert sie sich von allein.“* [WOHL12, S. 43].

Alle diese Punkte passen zusammengefasst sehr gut zu den in Kap. 7 erarbeiteten Designprinzipien anpassungsfähiger Organisationen: *„Fokussiere auf und liefere Kundenerfahrungen (B2C) oder Kundenwert (B2B), gib den Teams die Autonomie das zu tun, innerhalb eines skalierbaren minimal lebensfähigen Rahmens, führe sie mit Begeisterung, Zielorientierung und Intention, und Profit wird folgen!“*

Sie zeigen aber auch ein Dilemma der steuernden Personen, also Executives und Manager auf. Es gibt viele Quellen, Sichtweisen, Aspekte und Perspektiven, aber kaum einer beantwortet die essentielle Frage:

***„Was müssen wir konkret tun, um diese Reise zu starten?“***

### **9.3 Begin somewhere, start now**

*“Any level of development is okay; the question is whether that level of development is a good fit for the task at hand.”*

Nick Petrie

(zitiert aus [LALO14, Pos. 957])

Je nachdem, in welchem Markt, mit welchem aktuellen Reifegrad und welchem Anspruch an den eigenen Beitrag (Lieferung einer soliden Leistung oder Beeinflussung des Marktes) die Organisation startet, ist eine bestimmte Anpassungsfähigkeit nötig.

*“Think about it: wouldn't it be much more powerful if an organization constantly listened to new opportunities and adapted accordingly, instead of doing a big strategic exercise every few years and sticking to the plan in the meantime? So how does an organization continuously iterate on its strategy? There are a number of processes it can use. The simplest one is: do nothing special. Let self-management work its magic. There is a new vocabulary that often comes up with Teal pioneers: **sensing**. With self-management, everybody can be a sensor and initiate changes—just as in a living organism every cell senses its environment and can alert the organism to the need for change. **We human beings are remarkable sensors.**”* [LALO16, S. 119].

Es gibt gut beschriebene Praktiken. So stellen Frederic Laloux und andere ein komplettes Wiki mit Methoden zur Verfügung ([http://www.reinventingorganizations-wiki.com/Main\\_Page](http://www.reinventingorganizations-wiki.com/Main_Page), zuletzt geprüft am 18.12.2016). Allerdings fehlt nach Ron Ashkenas die Könnerschaft für solche Prozesse bei den Executives und Managern, weil ihnen zu lange erlaubt wurde, Veränderungen weg zu delegieren an Projektteams und Programm Manger [ASHK13a].

Ernst, Rice und van Strander fassen in einem Satz die Kernbotschaft aus ihren Untersuchungen zusammen: „*Begin somewhere, start now.*“ [ERNS16, S. 8]. Ihrer Ansicht nach ist der Wandel so umfassend, dass jeder Startpunkt der für die Beteiligten Sinn macht, gut ist. Der einzige Fehler wäre, lange zu überlegen und zu planen, was effektiv das handeln und ausprobieren verhindern würde.

Im Folgenden werden Anregungen auf Basis der Fragmente und bisher erarbeiteten Erkenntnisse, gesammelten Beispiele und Konzepte angeboten. Bezogen auf das in Kap. 8 erarbeitete Kaleidoskop lassen sich zwei Themen als Startpunkte empfehlen: **Dialog** und **informelle Führung**.

### 9.3.1 Dialogfähigkeit pflegen

Dialog ist das verbindende Element und nutzt unmittelbar allen Abstimm- und Entscheidungsprozessen im Unternehmen, unabhängig von der ‚*großen Transformation*‘. Jim Whitehurst berichtet aus seiner Beraterpraxis, dass er in der Kaffeeküche mehr relevante Diskussionen erlebt als anschließend im Meeting Raum [WHIT16]. Die Kunst, gute und in der Sache knallharte, und gleichzeitig zur Person freundliche Dialoge zu führen, kann gelernt und geübt werden [SCOT16]. Und für Bill Taylor „*Dissent Is an Obligation*“ [TAYL17], um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Viele Leadership Teams lassen sich daher mittlerweile professionell moderieren und coachen.

Auf dem Thema der guten Dialoge könnte für einen längeren Zeitraum ein entsprechender Fokus liegen. Für die breite Organisation können beispielsweise regelmäßige Dialoge auf neue Art inszeniert werden. Das *Reinventing Organizations* Wiki bietet dazu eine ganze Reihe von sehr gut strukturierten Praktiken an.

Bernd Schmid und Thorsten Veith beschäftigen sich intensiv mit Lernkulturen.

„*Beim Arbeiten und in den Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern entsteht professionelle Kompetenz. Unternehmen können daher als **Kompetenznetzwerke** aus*

*Erfahrungen und Wissen von Teams und Einzelnen betrachtet werden. Es gilt also eine Lernkultur aufzubauen und nachhaltig zu verankern, um sicherzustellen, dass sich Kollegen gegenseitig unterstützen und ihr Wissen jeweils passgenau zur Verfügung stellen.*“ [SCHM10]. Nach Josh Bersin lohnt sich das, denn die „*Learning Curve is the Earning Curve*“ [BERS16a]. Dieser Aspekt passt zum Kulturelement der Hilfsbereitschaft aus Kapitel 8.3.5. Beispiele wie das gelingen kann finden sich unter anderem in [LALO14], [GRAN14] oder [SHAH15].

Dabei stellen Wohland und Wiemeyer fest, dass „*bei hoher Dynamik <...> Können wichtiger als Wissen*“ ist, passend zu Dan Pinks *Mastery*. Dabei gilt: „*Der Könnner kann sein Können nicht auf einen anderen übertragen. Wer es auch können will, muss schon selber üben, und weil er ein anderer ist, wird er dabei auf andere Schwierigkeiten stoßen als sein Vorbild.*“ [WOHL12, S. 28f]. Zu dem zur Verfügung gestellten Wissen gehört also Zeit, Ausdauer und Flexibilität, um zu üben und eine eigene Könnerschaft aufzubauen. Entsprechend gehört zur Rolle des Könners im Wertschöpfungsnetzwerk gemäß Kap. 8.2.3 auch die informelle Führung, andere in der Entwicklung ihrer Könnerschaft zu unterstützen, ohne dogmatisch den eigenen Weg vorzugeben.

Karl Moore und Phil LeNir tragen eine gute Idee aus ihrer Diskussion zu *Mintzberg's better way to do strategy* bei [MOOR11b]: „*Harvard's Michael Beer has argued that some of the most powerful change ideas in an organization comes from **managers working on real business problems which cut across functions, jointly solving the problem.** Executives should then scale up some of these innovations and spread across the organization, thus leading to real, emergent change.*“ In einem solchen Setting – auch zu erweitern auf vertikal integrierte Teams – kann anhand der Sache die Dialogkultur entwickelt und gepflegt werden.

Allerdings ist „*the greatest impediment <...> the behavior of executives.*“ [RIGB16].

### **9.3.2 Informelle Führung entwickeln**

„*Führung ist ein interaktiver Prozess, der Resonanz erzeugt.*“

Nils Pfläging und Silke Hermann

(zitiert in Kap. 8.4.1 aus [PFLÄ15])

Informelle Führung ist, wie in Kap. 8.4.1 erarbeitet, ein zentraler Befähiger für die Selbststeuerung, da hier jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit mindestens eine Person führt, nämlich sich selbst.

HR und Trainingsanbieter beherrschen die Entwicklung der Fähigkeit zu führen sehr gut. Das wird aktuell fast exklusiv aktiven oder angehenden Führungskräften und sog. *High potentials* mit viel Aufwand vermittelt. Der Auftrag könnte jetzt sein, die Entwicklung der Fähigkeit zu Führen nach ganz anderen Kriterien zu gestalten:

- kleiner skaliert,
- mit einer Didaktik für viele Mitarbeiter in allen Ebenen und Funktionen,
- spielerische Elemente aus den *Serious Games* nutzend,
- sowie mit kostengünstigen Roll out Varianten.

Viele Universitäten, Verbände und Unternehmen stellen mittlerweile Gründerzentren und Startup Plattformen bereit. So kann das Unternehmen außerhalb der eigenen rigiden Regeln neuen Ideen einen erfolversprechenden Rahmen geben und von den Startups lernen.

Ricardo Semler setzt Ende der 1980er Jahre in Semco die Idee mit **Nucleus of Technological Innovation** (NTI) Teams um, wie in Abb. 117 skizziert. „*The stated aim of the group was to invent and reinvent new products, refine marketing strategies, expose production inefficiencies, and dream up new lines of business. They would choose their areas of activity, set their own agendas, shift assets as they pleased, and **have complete freedom to change their minds**. It quickly became a fast-moving and successful model for change at Semco. In 1990, Semler and his senior managers decided to encourage the creation of more satellites like NTI throughout the organization, because employees wanted to become entrepreneurs but were unable to do so because of liquidity constraints. Ricardo Semler decided to turn their desire into a win-win situation. He offered to fire them, and then helped them use their severance to establish their own business and leasing them Semco machinery at favorable rates. In doing so, he encouraged employees to become entrepreneurs by helping them to overcome their liquidity constraints. At the same time, this Satellite Program allowed Semco to focus on its core competences and increase its flexibility.*” [NAYA14, S. 9].

Die Grundstruktur der NTI sieht dem Netzwerk nach John P. Kotter sehr ähnlich und ist ein Beispiel für die erfolgreiche Inszenierung des Arbeitsmodus *Innovieren*.

Diese Vorgehensweise passt zur Grundhaltung des „*start small and let the word spread*“ [RIGB16, S. 12] in Kap. 7.2.5 oder Fernando Herrero’s viraler Verbreitung durch die informellen Netzwerke bis zum *tipping point* [HERR08] aus Kap. 8.2.1.

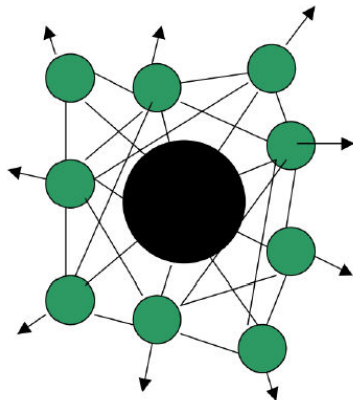


Abb. 117: *Sencos Nucleus of Technological Innovation (NTI) team structure* [NAYA14, S. 9]

In etablierten Hierarchien fällt es vielen Mitarbeitern – auf allen Ebenen – schwer, sich vorzustellen, wie das funktionieren soll. Nach Reed Hastings in Kap. 8.3 braucht jede größere Regel, die weggelassen wird eine kulturelle „*so machen wir das hier*“ Vereinbarung, wie alle Beteiligten mit der neuen Freiheit umgehen.

Minda Zetlin fasst aus der Praxis eines Turnaround CEO die „*8 Reasons Why Flat Organizations Don't Work*“ zusammen. Er basiert die Zusammenstellung auf seinen Erfahrungen in Organisationen, die mit Selbststeuerung gescheitert sind. Insofern sind die acht Punkte eine gute Risikoliste für die Gestaltung und Pflege von selbst gesteuerten Teams und Organisationen, um genau dieses Scheitern zu verhindern [ZETL16]:

1. *“No one does the jobs that no one likes.*
2. *There's no one to play referee.*
3. *No one imposes standards.*
4. *Flat teams can't scale.*
5. *No one deals with performance problems.*
6. *No one asks the tough questions.*
7. *Cliques will form.*
8. *Hierarchies will arise spontaneously, whether you want them or not.”*

Nach Denning ist der *“fastest way to doom your efforts: treat agile as method. It is a **mindset** and needs to be adapted to your organization and people.”* [DENN16].

Das bestärkt den Punkt – wie auch schon beim *Dialogic OD* in Kap. 7 erklärt – dass es keine Lösung von der Stange gibt, sondern nur

- gute Methoden,
- eine pfiffige Vorgehensweise,
- Könnerschaft im Design und
- der Begleitung durch interne Experten oder externe Berater und Coaches sowie
- viel Arbeit, Übung und Disziplin aller Beteiligten.

Nur so kann informelle Führung bei den Beteiligten, Selbststeuerung und Entscheidungsbefugnis an der Peripherie entwickelt werden, die dann zur geforderten Anpassungsfähigkeit und Geschwindigkeit führen.

## 9.4 Gewohnheiten entwickeln und pflegen

*„Action has three possible causes: motivation, willpower, or habit.”*

Stephen Guise

(zitiert aus [GUIS13, Pos. 39])

Nach einer Zusammenfassung aktueller Forschung durch Stephen Guise gibt es drei Gründe für eine Handlung. Zur Erklärung konzentriert sich Stephen Guise auf Zuverlässigkeit und Aufwand für die drei Auslöser von Aktion [GUIS13, S. 12ff]:

- **Motivation** ist eine Emotion und bestenfalls volatil.  
Die Tagesverfassung wird von der gesamten persönlichen Situation, also auch der körperlichen Verfassung und beruflichen oder privaten Konflikten oder Glückszuständen beeinflusst. Damit ist sie mächtig, aber sehr unzuverlässig.
- **Willenskraft** ist nur begrenzt verfügbar und erfordert hohe Energie.  
Es gibt Untersuchungen, dass ein Mensch pro Tag nur eine begrenzte Anzahl Entscheidungen treffen kann.
- **Gewohnheit** erfordert wenig Willenskraft und Aufwand. Sie ist kaum von Motivation abhängig und damit zuverlässig und aufwandsarm.

Deshalb empfiehlt Stephen Guise zur erfolgreichen Veränderung von Verhalten, und damit nach Hüther über die Zeit auch der Haltung, mit der Bildung und Pflege von Gewohnheiten zu beginnen. „*The time for a behavior to become a habit ranges from 18 to 254 days. The average is 66 days*“ [GUIS13, Pos. 39]. Dazu passen die Empfehlungen von Praktikern, Stand ups oder Kanban Boards für mindestens 3 Monate moderiert (also gesteuert) durchzuführen. Danach (ca. 60 Tage) hat sich eine Gewohnheit entwickelt und die Mitarbeiter übernehmen die Praktik als Gewohnheit. Nach ihrer Art zu Arbeiten gefragt kommt dann zu den Stand ups als Aussage „*so machen wir das hier*“ von den Mitarbeitern. [NEUH15].

Zur Bildung von Gewohnheiten ist es aus neurobiologischer Sicht viel einfacher, kleine, einfache Ziele zu definieren und diese jeden Tag zu erreichen oder zu übertreffen, statt sich ehrgeizige Ziele zu setzen und jeden Tag zu scheitern. Guise erklärt das an Beispielen, um sportlicher zu werden. Seiner Ansicht nach sind Mini Habits am erfolgreichsten. Er nennt das „*stupid small steps*“ und meint, wer scheitert, dessen Gewohnheiten seien „*not stupidly small enough*“ [GUISE, S. 111].

Neben den Gewohnheiten braucht die Organisation Raum, um in Experimenten und Prototypen iterativ und fortlaufend am Organisationsmodell zu arbeiten. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei im Moment dem „*social prototyping*“ gewidmet. Diese Prototypen beziehen sich nicht auf eine technische Lösung, sondern die Form der Zusammenarbeit [NUSS16].

Insgesamt finden die Iterationen über vier wesentliche Dimensionen statt [WÖTZ17, PG Digitalisierungsprogramm]:

- Business Model
- Process / Operations
- Technology
- People

Jede dieser Dimensionen trägt zur gesamtheitlichen Entwicklung bei und kann bei den anderen eine Innovation auslösen, bzw. muss ebenfalls geändert werden, um eine Innovation einer anderen Dimension umzusetzen.

Für eine Organisation bedeutet das, auch und gerade in ruhigeren Zeiten in kleinen Iterationen an den Praktiken zur Selbststeuerung zu arbeiten. Hier kann die informelle Führungskompetenz durch individuelle Arbeitsaufträge oder Mitarbeit in cross-funktionalen und/oder vertikal integrierte Teams gefördert werden.



Entscheidungsprozesse wie der *advice process* [LALO14, Pos. 2.175] oder konsultative Einzelentscheid [PFLÄ15, Pos. 877f] als schnelle Alternative zu Konsensentscheidungen kann geübt werden. Führungskräfte können lernen und üben, nach Saras D. Sarasvathy konsequent die Bühne für die Selbststeuerung zu bereiten, aber selbst nicht darauf zu spielen [BLEK11] oder McChrystals „*Eyes on, hands off.*“

Pam Rebecca warnt passend dazu „*if you wish to disrupt the organizational culture, don't trigger the immune system. Small changes, made frequently, are the fastest and most effective way to shift the culture.*“ [REBE17]. Martin Reeves unterstützt die Aussage zum „corporate immune system“ und schlägt vor, Redundanzen zuzulassen und „*some slack*“ zu behalten, um die Organisation nicht zu überfordern und kurzfristige Aktionen umsetzen zu können [REEV16a]. Den „*Slack*“ hat Tom DeMarco schon 2002 beschrieben [DEMA02]. Sendhil Mullainathan und Eldar Shafir bestätigen, dass „*excess capacity leads to greater efficiency*“ [MULL14], besonders im dynamischen Umfeld.

Auch die Digitalisierung der eigenen Prozesse und der Produkte, Lösungen und Dienstleistungen für den Kunden bietet vielfältige Möglichkeiten, den Arbeitsmodus *Innovieren* zu üben und gleichzeitig neue Gewohnheiten, vereinfachte Prozesse, durchgängige Tools und Apps zu entwickeln.

Dabei ist es als Rahmen für die Autonomie wichtig, die über die Zeit entstehenden Regeln und Praktiken regelmäßig zu prüfen und immer wieder auf die Essenz zu verdichten. Ein übliches Phänomen ist, dass jedes Mal, wenn etwas schief geht, eine neue Regel formuliert wird. Das fassen Praktiker unter dem Satz „*Don't punish the many for the mistakes of a few*“ zusammen [WÖTZ17].

Wie oben bereits erarbeitet, kann keine Organisation eine vorhandene Blaupause für ihren *Purpose* und ihre Kultur übernehmen. Die Beteiligten müssen beides gemeinsam über die Zeit entwickeln und pflegen.

Aus den Designprinzipien anpassungsfähiger Organisationen aus Kap. 6.4 und Beispielen wie der Bosch *minimum rule company* [FLEI14b] oder der Siemens next47 (<https://www.next47.com/>, zuletzt geprüft am 20.12.2016) lassen sich Aktionen ableiten [WÖTZ17, S. Präsentation zur Dissertation].

- *Co-create (and renew) a scalable “**minimum viable framework**” to allow highest possible degree of autonomy for the teams.*
- *Scale the minimum viable framework according to risk and complexity of the organization / cell.*
- *Ensure compliance with legal and other external requirements by creating awareness at team level. Failure to do so is the fastest route back to command & control [LALO14, Pos. 5.407]*

Ist das alles zur Gewohnheit geworden, kann die Organisation als lebendiger Organismus die Leistung schnell skalieren, falls die Rahmenbedingungen sich drastisch verändern und der Markt das erfordert.

## 9.5 Leading Transformation

„In der Idee leben heißt, das Unmögliche behandeln, als wenn es möglich wäre.“

Johann Wolfgang von Goethe

(zitiert aus [http://www.nur-zitate.com/autor/Johann\\_Wolfgang\\_von\\_Goethe/seite-3](http://www.nur-zitate.com/autor/Johann_Wolfgang_von_Goethe/seite-3), geprüft am 15.12.2016)

Nach Laloux's Untersuchungen von *evolutionary-teal* Organisationen hängt der Erfolg wesentlich von den Eigentümern und dem Executive ab [LALO14, Pos. 4.904]. Unter *achievement-orange* gäbe es dann eine zentrale Entscheidung, jetzt Selbststeuerung einzuführen und unter den etablierten Vorgehensweisen ein Projekt oder Programm zur Umsetzung. Das wäre schon der erste Schritt das Vorhandene zu bewahren statt Neues zu inszenieren.

Stattdessen kann über die Einladung zu kleinen, iterativen Experimenten ein ganz anderer Rahmen geschaffen werden. Das wird vermehrt über sogenannte *Learning Expeditions* umgesetzt, in denen cross-funktional und vertikal integrierte Teams zu externen Firmen zum informellen Austausch geschickt werden, ihre Erkenntnisse auswerten und sich Experimente überlegen, wie sie die Lernpunkte in ihrem Verantwortungsbereich umsetzen können. Über die ganze Organisation kann so ein *emergent change* entstehen, der von oben gewollt, aber von unten durchgeführt wird [LYNT16]. Das passt gut zum emergenten Charakter von Strategie aus Kap. 4.

Soziale Medien wie in Kap. 8.7.2 beschrieben, helfen dabei, nach den ersten Schritten zu skalieren und große, verteilte Mitarbeitergruppen mit einzubeziehen [WÖTZ17, *emergent change* einer BU]. Das bezieht sich auch auf die Möglichkeit aus Kap. 8.5.5, die *Crowd* der Mitarbeiter zum strategischen Mitdenken einzuladen und ihre Sichten über eine *crowd-based integrated strategy machine* aufzugreifen.

McChrystals Fokus auf „*Eyes on, hands off*“ für die Führungskräfte [MCCH15] ist eine sehr kurze Zusammenfassung für eine sehr hilfreiche Art, die Transformation zu führen und dabei die Qualitäten der Selbststeuerung zu entwickeln. Laloux erklärt dazu: „*The CEO has an absolutely critical role in creating and holding a Teal organizational space. But beyond creating and holding that space, paradoxically, there is not much a CEO needs to do; he can let the self-organizing, emerging nature of Evolutionary-Teal take over.*“ [LALO14, Pos. 4.949ff].

Nach Aad Boot generieren Teams, die umfangreiche Transparenz erleben, einen stärkeren gemeinsamen Fokus und einen höheren Level an Vertrauen. Das passt zu McChrystals Erfahrungen. Demnach entsteht eine Atmosphäre, die Transparenz ermöglicht, wenn der Executive oder Manager selbst transparent ist: „*Transparent about your intentions, about who you are, about how you work, what you value in life and believe to be important. Transparency about your habits, about your qualities, and your weak points. Transparency has a lot to do with being open, honest, and authentic.*“ [BOOT16a]. Eine wesentliche Kompetenz, um Transparenz herzustellen, ist seiner Ansicht nach Zuhören. Transparenz entsteht nicht durch das Erzählen dessen, der es weiß, sondern durch achtsames Zuhören dessen, der über die Situation etwas erfahren möchte. Dagegen ist der einfachste Weg, Transparenz zu verhindern, Micro-Management. „*Transparency is about clarity, not about micro-management. Transparency is also about being clear about what you expect from other team members. This is not the same as telling them in detail what they must do. Trying to create transparency by micro-managing people will result in a lack of motivation, in complacency, and eventually in a lack of transparency.*“ [BOOT16a].

Dabei ist es unrealistisch, anzunehmen, dass ein Executive oder Manager sein Verhalten sofort umstellen kann. Beratungsfälle und Reflexionen zu Erfolgen und Misserfolgen zeigen, dass die Mitarbeiter die Führungskräfte immer wieder ins alte Verhalten einladen und die Führungskräfte nach Kahneman's System 1 mit dem lange geübten Verhalten reagieren [WÖTZ17, Diskussionen nach Key Notes].

Daraus lassen sich praktische Tipps für das Führungsverhalten in der Transformation ableiten. Diese werden mit Beispielen erklärt und die Referenz zu einem passenden Praxisbericht hergestellt [WÖTZ17].

- **Altes Verhalten bestätigen vs. konsequent neues Verhalten inszenieren**  
Es macht einen großen Unterschied für die Qualität und den Inhalt der Dialoge, ob in einem Meeting Raum Folien gezeigt werden, oder die Executives mit „*Go and see*“ zum Team gehen und sich vor Ort über die Situation informieren. [NEUH15].
- **Klarheit in Position vs. Rollen**  
Für alle sichtbar und deutlich die Position des CEO einnehmen (nach dem Stand up Hilfe bei Hürden anbieten), und auch andere Rollen sichtbar einnehmen (wie als Teammitglied im Stand up über eigene Aktivitäten und Prototypen berichten). Deutlich kann dabei ein Positionswechsel im Raum – von der Position zur Rolle und zurück – sein [WÖTZ17, Diskussion im Gründungsworkshop einer Digitalisierungsnetzwerks einer Business Unit].
- **Angebote formulieren vs. Entscheidungen treffen**  
Sprache ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, insbesondere zu Beginn wenn das Vertrauen fehlt, dass die Selbststeuerung wirklich gewollt ist und auch nicht wieder aufgehoben wird, wenn die ersten Schwierigkeiten auftreten. Es macht einen großen Unterschied, ob eine Führungskraft „*Meiner Meinung nach sollten wir ... tun*“ sagt, oder im gleichen Kontext „*Wenn ich das höre, fallen mir dazu diese Punkte ein...*“. [NEUH15].
- **Authentisch das eigenen Lernen für andere erlebbar machen**  
Die Führungskraft kann die eigenen Rückfälle ins alte Verhalten transparent machen und für alle sichtbar sofort ansprechen und korrigieren. Dadurch entsteht Vorhersagbarkeit und Vertrauen. Der Rückfall kann so in eine positive, haltungsbildende Aktion gedreht werden [WÖTZ17, Konfliktlösung in etablierter Gruppe]).

Diese Liste lässt sich noch fortsetzen. Um allen Beteiligten bei der Einhaltung neuer Praktiken und dem Üben neuer Verhaltensweisen zu helfen, ist ein Moderator außerhalb des Teams oft hilfreich. Das muss kein professioneller Berater, Moderator oder SCRUM Master sein. Kollegiale Hilfe (Kapitel 8.3.5, Hilfsbereitschaft) anzubieten und die Rolle des Moderators einzunehmen, entwickelt die Fähigkeiten der internen Moderatoren über die Zeit.

Das wirkt wie ein Virus über die Beziehungsebene, wie von Herrero beschrieben.

John C. Stepper bietet mit „*Working out loud*“ einen kleinen und sehr wirksamen Prozess an, um in einer kleinen Gruppe kollegiales Coaching zu üben ([STEP15], Anwendungsfall mit 46 Mitarbeitern aus [WÖTZ17, PG TI]).

Gray, Brown und Macunafo tragen eine praktikable Zusammenstellung verschiedener kreativer Spiele bei, um das andersartige Denken und kreative Kooperation zu unterstützen [GRAY11]. Entwickeln genügend interne Kollegen diese Fähigkeiten, werden die Formate immer öfter angewandt und es kommt zum *Tipping Point* wie von Herrero beschrieben, ab dem diese Art zu arbeiten zu den „*so machen wir das hier*“-Geschichten werden.

Nach Kristi Savacool erfordert disruptive Veränderung eine neue Art, strategisch zu führen [OLSO15, Pos. 225], wie in Kap. 8.5.2 mit den vier Typen strategischer Führung beschrieben. Für Olson und Simerson ist strategisches Denken „*like constructing a mental map that connects the current ‘here and there’ to something, somewhere or sometime in the future.*“ Dabei gibt es keine eindeutige Beschreibung, wie das genau in der Praxis aussieht und damit wieder keine Blaupause, die umgesetzt werden könnte. „*While it is hard to define, we know what it looks like when we see it and when we don’t.*“ [OLSO15, Pos. 226].

Linda A. Hill beschreibt Innovation als eine „*collective activity*“ mit einem Fokus auf die Gemeinschaft. Um erfolgreich zu sein, muss diese gemeinsame Aktivität bewusst gestaltet werden und braucht andere Beteiligte als die üblichen Verdächtigen [HILL14]. Das unterstreicht John P. Kotters Forderung aus Kap. 7.1.1, dass im Netzwerk oder daraus abgeleitet im Arbeitsmodus *Innovieren* die Beteiligten sich selbst aussuchen, ob und bei welchen Aktionen sie mitwirken. Nicht die Executives bestimmen, wer im Team ist, sondern die Mitarbeiter wählen ihr Thema, für das sie sich engagieren. Nach Hill werden die Mitarbeiter mit dem größten Talent zur Kollaboration oft nicht erkannt [HILL14, Pos. 1.501ff]. Das könnte durch Selbst-Nominierung verhindert werden. Die Sorge, dass dann Mitarbeiter Zeit investieren, die keinen Beitrag leisten ist im Wesentlichen unbegründet. Der soziale Druck in der Gruppe ist ein wesentlich besserer Mechanismus als Druck der formalen Organisation [WÖTZ17].

Unter diesen Umständen kann auch die intrinsische Motivation besser wirksam werden. „*The main motivation of work may not even be financial self-interest, but people’s different and yet, complementary expectations of the future.*“ [BOYD14].

Otto Scharmer bietet einen holistischen Prozess in Abb. 118 an, der die Grenzen des direkten Wegs von „*Downloading*“ zu neuer Leistung „*Performing*“ durch Ansprechen aller Ebenen der menschlichen Einsicht adressiert. Wie in Annahme G in Kap. 7.1.5 beschrieben funktionieren Abkürzungen nie. Dabei vollzieht Scharmer einen passenden Paradigmenwechsel: „*Energy follows attention*“ means that we need to *shift our attention from what we are trying to avoid to what we are trying to bring into reality.*“ [SCHA13, Pos. 359]. Der strukturierte Prozess erlaubt es jedem Einzelnen und dem Team, versteckte, intuitive Ressourcen zu aktivieren.



Abb. 118: The U process of co-sensing and co-creating: presencing [SCHA13, Pos. 400]

Insgesamt lässt sich erfolgreiche Führung von Transformation in wenigen Worten nach Stanley McChrystal und Dave Marquet zusammenfassen:

- *Create*
  - *Shared consciousness*
  - *Shared (smart) data*
  - *Shared purpose*
  - *Fundamental trust*
- *Give control to where the information is:*
  - *State and align on intent (Desired result)*
  - *Are we able to do it? (Competence)*
  - *Is it the right thing to do? (Org. Clarity)*
- *And Leaders: Eyes on – hands off!* [MCCH15, S. 80]
- *And create **Leaders**, not Followers.* [MARQ13]

Um die vielfältigen Aktivitäten der Beteiligten gezielt zu gestalten, reicht Projektmanagement nicht aus.

Gutes Projektmanagement wird immer wieder gebraucht, um die operative Umsetzung wie die Planung von Veranstaltungen, die Entwicklung und Einführung von Software und neuen Prozessen zu unterstützen. Den Rahmen der Selbststeuerung in komplexen Gruppen deckt es aber nicht ab.

Wieder ein Bereich, in dem das bisher erfolgreich Angewandte nicht mehr reicht. Die Anwendung von agilen Methoden und systemischer oder dialogischer Organisationsentwicklung erfordert eine andere Art, über die Gestaltung der *Collaboration* bis *Co-Creation* nachzudenken und zu sprechen, bzw. diese zu gestalten oder zu inszenieren [WÖTZ17, Kursunterlagen "Systemische OE als Projekt"].

## 9.6 Theatermetapher

*„There is no ‚change‘ in the organisation until there is behavioural change in the individuals.“*

Leandro Herrero

(zitiert aus [HERR08, S. 18])

Fernando Herrero zitiert Fritjof Capra, der sagt *„A machine, <...>, can be controlled; a living system can only be disturbed. Organisations <...> can be influenced by giving **impulses** rather than instructions.“* Als lebendiges System angesehen hat das signifikante Auswirkungen auf das Design der fortlaufenden Transformation:

*“Working with the process inherent in living systems means that we don’t need to spend a lot of energy to move an organisation. There is no need to push, pull or bully it to make the change; force and energy are not the issue, **the issue is meaning.***

***Meaningful disturbances** will get the organisation’s attention and will trigger structural changes”* [HERR08, S. 85].

Damit stellt sich die Frage, wie diese *meaningful disturbances* als eine Serie von *adaptive moves* (Ed Schein) inszeniert oder orchestriert werden können.

Erving Goffman beschreibt Mitte der 50er Jahre die Theatermetapher, um die Rollenvielfalt im Leben von Menschen zu beschreiben und bearbeitbar zu machen. Die systemischen Organisations- und Personalentwickler wenden die Theatermetapher auf das Geschäftsumfeld an und definieren so eine Sprache, die für die meisten Menschen ganz einfach intuitiv erfassbar und verwendbar ist ([SCHM08b] in Verbindung mit [WÖTZ17; WÖTZ17; SCHM08b]).

Nach Wohland und Wiemeyer kann die „*Verhaltenskultur* <...> *auf der Vorderbühne leicht beobachtet und verändert werden. Aber gerade deshalb gibt die Vorderbühne nur wenig Auskunft über die Wertekultur der Hinterbühne.*“ [WOHL12, S. 42]. Pfläging und Hermann sagen dazu: *“Das Spiel auf Vorder- und Hinterbühne passt immer zueinander. Die Frage ist, ob dabei Performance entsteht.”* [PFLÄ15, Pos. 573].

Kelly Leonard und Tom Yorton beschreiben, wie die Fähigkeiten aus dem Improvisationstheater helfen kann, zu einer Denkhaltung zu kommen, die Kreativität und Zusammenarbeit fördert [LEON15].

Die Theatersprache wird in die Geschäftswelt übersetzt. Transformation kann als ein Stück betrachtet werden, das inszeniert wird. Dabei gibt es bestimmte Rollen wie

- den Intendanten (Executive – der möchte dass das Stück aufgeführt wird),
- den Regisseur (der für die Inszenierung verantwortlich ist),
- die Schauspieler (die auf der Bühne spielen = zusammen arbeiten),
- die Bühne (der Rahmen, von Town Hall über Kaffeeküche) oder
- die Zuschauer (die das Stück ansehen und Aha!-Erlebnisse mitnehmen).

Abb. 119 zeigt die Vorder- und Hinterbühne nach Pfläging und Hermann sowie die Perspektiven der Theatermetapher aus der systemischen OE. Mit der Theatermetapher kann eine gemeinsame Sprache für gute Inszenierungen entwickelt werden.

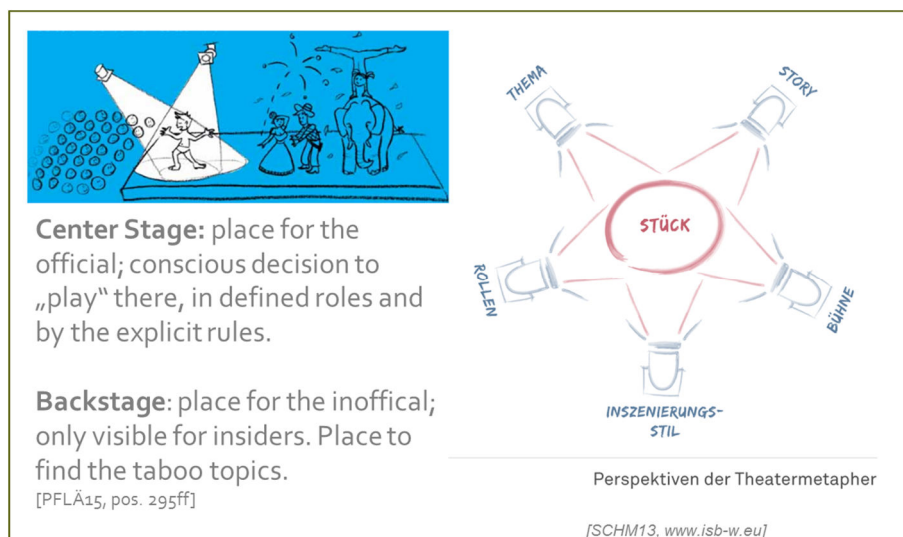


Abb. 119: Die Theatermetapher als Sprache, um zur Transformation gute Dialoge führen zu können (eigene Zusammenfassung auf Basis von [PFLÄ15, Pos. 295ff] und [SCHM08b], Grafik 2013 durch das isb aktualisiert)



Durch die Theatersprache können vergangene Entwicklungen betrachtet und zukünftige Schritte entwickelt werden. Vergangene Entwicklungen können in einer Retrospektive betrachtet werden, wie ein Dokumentarfilm, der anhand der chronologischen Reihenfolge der Ereignisse die Interaktionen und Beteiligten beschreibt [WÖTZ17, Retrospektiven in Leitkreisen]. Erfolgt die Umsetzung als agile Organisationsentwicklung wie in Kap. 7.2.5 und Abb. 65 beschrieben, kann die Interaktion von Beteiligten im nächsten Sprint als Inszenierung geplant werden mit der Leitfrage: *wen brauchen wir auf welcher Bühne mit welchem Auftrag?* [WÖTZ17].

Gute Inszenierungen werden eine Kernkompetenz für Führungsrollen, sowohl formell als auch informell. Bildet sich Kultur über die Summe der Geschichten, so können mit der Theatermetapher gezielt neue Geschichten inszeniert werden. Das ist im besten Sinne nicht manipulativ, sondern ein Steuerungsinstrument. Die Kultur wird in der gemeinsamen Inszenierung gestaltet und dadurch gemeinsame Wirklichkeiten erzeugt [SCHM16a]. „*One bad story kills a thousand good ones*“ (in Kap. 8.3.4 zitiert aus [WÖTZ14, PLM Benchmarking 2012]) bedeutet auch, dass jede Interaktion, also zum Beispiel ein Executive im *go and see* beim Team, eine Chance ist, eine neue gute Geschichte zu schreiben.

Johann W. Goethe sagte dazu: „*Behandelt die Menschen so, als ob sie schon so wären, wie ihr sie haben wollt - es ist der einzige Weg, sie dazu zu machen.*“ (zitiert aus [http://www.nur-zitate.com/autor/Johann\\_Wolfgang\\_von\\_Goethe/seite-3](http://www.nur-zitate.com/autor/Johann_Wolfgang_von_Goethe/seite-3), geprüft am 15.12.2016).

Nachdem die Organisationen über Jahre Führungskräfte ausgesucht und gefördert haben, deren wesentliche Talente und Präferenzen im Arbeitsmodus *Liefern* liegen, ist nicht zu erwarten, dass diese ihr Verhalten sofort verändern können. Damit stellt sich die Frage: *wie können Führungskräfte ihre eigene Transformation inszenieren?*

## 9.7 Kurator für Anpassungsfähigkeit

„*The future is already here. It's just not very evenly distributed.*“

William Gibson

(zitiert aus [MICH16, S. 3])

Dagmar Wötzel regt dazu einen Kurator an [WÖTZ14, S. 230]. Eine wesentliche Aufgabe in der Transformation ist es, wie früher am Königshof der Hofnarr [WÖTZ17, Markus Baumann, isb 2004], auf freundliche Art dem Executive und den

Managern den Spiegel vor zu halten und ihnen eine Reflexion ihres Verhaltens in Bezug auf die von ihnen gewünschte Transformation zu ermöglichen. Das ist in vielen *achievement-orange* Organisationen nicht möglich und verhindert effektiv eine Verhaltensänderung auf der zentral wichtigen Ebene der Executives.

Der Kurator oder Kümmerer ist eine Rolle, deren Verantwortung es ist,

- Transparenz über die Art und den Verlauf der Transformation herzustellen,
- gute Dialoge anzuregen und
- mit zu helfen, einen Rahmen zu schaffen in dem die Beteiligten aus ihrer Komfortzone heraustreten und experimentieren können.

Bei der Gestaltung der Bühnen und Dialoge kümmert er sich um einen guten Ausgleich zwischen der Sacharbeit und Ergebnisorientierung mit der Kulturorientierung. Nur ein geschicktes Miteinander beider Themen führt zur Performance auf den Bühnen und verhindert zunehmende Kulturprobleme [SCHM14], wie in Abb. 85 in Kap. 8.3.5 dargestellt.

Carmin Gallo bezeichnet die Rolle als *Chief Inspirational Officer* und beschreibt diese so: „*This person is an extraordinary communicator. He places a strong emphasis on the way he crafts and delivers his message, vision, and values. He rallies employees, customers, and colleagues around the vivid future he sees. He is magnetic. He leaves everyone energized, enthusiastic, and electrified. Investors want to back him, employees want to work for him, customers want to buy from him, and everyone wants to be a part of his world.*” [GALL08].

Mit der Beschreibung ist ein Aspekt der Rolle des CEO gemeint und so könnte Konkurrenz entstehen, die dem Zweck der Rolle schadet. Patricia Pitcher beschreibt die verschiedenen Typen von Executives dazu sehr passend [PITC97]:

- The Artist
- The Craftsman
- The Technocrat

Nur beim Executive Typ *Artist* würde ein zusätzlicher *Chief Inspirational Officer* funktionieren. Dieser *Artist* ist durch Wohland und Wiemeyer passend beschrieben. Demnach brauchen Organisationen einen „*talentierten Könnner, der die Organisation mit seinen Ideen irritieren kann. Wenn ein solches Führungstalent wirksam wird, entwickelt sich Höchstleistung – sogar gegen Widerstand.*“ [WOHL12, S. 23].

Nach dem Organisationsmodell von Holacracy nimmt diese Person eine Rolle im übergeordneten Holon ein. Die Entsprechung in einer *achievement-orange* Organisation wäre das Board. Um die Rolle mit ausreichendem Einfluss auszustatten, kann sie in einer pyramidalen Hierarchie als neuer Teil der *C-Suite* definiert werden.

Eine mögliche Alternative ist, diese Rolle als Zwilling zum CDO (*Chief Digital Officer*) zu etablieren. Während der CDO einen Fokus auf die innovative Technologie und die Geschäftsmodelle hat (Ebenen des Business Model, Prozess / Operations und Technology in Kap. 9.4), könnte sich ein *Chief Adaptability Officer* als Rolle integrativ um die Ebene der Menschen kümmern (Ebene People) [WÖTZ17, Digitalisierungsprogramm in einer Division].

In einem aktuellen Beitrag zu Elementen einer erfolgreichen Transformation schlagen Michael Bucy, Stephen Hall und Doug Yakola einen *Chief Transformation Officer (CTO)* vor [BUCY16]. Die Abkürzung steht in Konkurrenz zum *Chief Technology Officer*. Der fachliche Inhalt unterscheidet sich erheblich. Kurt Chauviere, Ben Maritz und Jasper van Halder beschreiben passend dazu die „*Role of the transformation office*“ [CHAU16] als seine Unterstützung.

Die Frage ist allerdings, ob die Rolle als Teil der Inflation der C-Titel definiert werden muss. Das ist für den Rahmen einer etablierten Hierarchie passend, aber für den Arbeitsmodus *Innovieren* oder eine adaptive Organisation nicht nötig. Goethes Prinzip folgend, dass die Organisation von Anfang an so behandelt werden sollte, als ob sie schon adaptiv sei, reicht ein „*People Transformation Lead*“ oder eine andere, für alle Beteiligten sinnstiftende Rollenbezeichnung aus [WÖTZ17, S. Digitalisierungsprogramm einer Division].

Wesentlich wichtiger als der Titel sind die Fähigkeiten und Erfahrungen der Person, die diese Rolle einnimmt. Entsprechend der bisher ausgearbeiteten Aspekte scheint eine Kombination hilfreich aus

- Erfahrungen in der operativen Arbeit mit strategischem Denken und
- einem systemischen Hintergrund mit Methoden wie der Theatermetapher sowie
- Übung in komplexen Inszenierungen.

Außerdem braucht der Inhaber dieser Rolle eine große Menschenorientierung. Dem Beitrag von Kim Malone Scott folgend müssen ihm die Menschen und ihre Entwicklung wirklich am Herzen liegen [SCOT16].

Mikkelsen und Martin beschreiben dieses Kompetenzbündel als „*Neo-Generalist*“.

*„During an era still dominated by hyperspecialism and experts with ‘the one right answer’, the neo-generalist defies easy classification. They are tricksters who traverse multiple domains, living between categories and labels. Encompassing rather than rejecting, the neo-generalist is both specialist and generalist. A restless multidisciplinary, who is forever learning. They bring together diverse people, synthesising ideas and practice, addressing the big issues that confront us in order to shape a better future. They are curious, responsive, connective.“ [MIKK16, Preface].*

Als Teil der zukünftig neuen Design Jobs beschreibt Ashlea Powell den „Interventionist“, der schon mitten unter uns ist. Ihrer Ansicht nach ist der Job nur noch nicht beschrieben und Menschen werden für die Rolle nicht gezielt befähigt. Es sei an der Zeit, dass „the craft of intervention design takes shape, whether it is designing an experience that creates transformational empathy or hosting a conversation that puts an end to polemics“. Diese Interventionists werden vermutlich „*experts in facilitating creative conversations, framing unexpected questions, and navigating the uncomfortable*“ [LABA16].

Insofern kann es viele unterschiedliche hilfreiche Kombinationen von Wissen und Können geben, die eine Person für diese Rolle – wie auch immer sie bezeichnet oder inhaltlich beschrieben wird – befähigt.

Ein weiterer Aspekt lässt sich aus der Annahme G in Kap. 7.1.5 oder den Untersuchungen von McGrath [MCGR13] oder den Erfahrungen von McChrystal [MCCH15] ableiten: um eine Organisation nachhaltig durch eine große Transformation zu begleiten, sind mehrere Jahre erforderlich. Schnelle Wechsel in dieser Rolle, die sehr von der Persönlichkeit des Rolleninhabers und den Beziehungen geprägt ist, führen zu Unsicherheit und behindern die Vertrauensbildung. Das Vertrauen wiederum ist die Grundlage für *radical candor* aus Kap. 8.6.2 und die Akzeptanz als Spiegel im Management.

Dieser Mensch oder Menschen, die die Rolle einnehmen, machen damit das Herz und die Seele, aber auch das Gewissen in der Transformation sichtbar, egal wie genau die Rolle definiert und in die Organisation eingebettet ist.

## 9.8 Fazit aus der Entwicklung einer adaptiven Organisation

„*Wer sich nähert, den stoßt nicht zurück, wer sich entfernt, den haltet nicht, und wer wiederkommt, den nehmt auf, als wäre er nicht weg gewesen.*“

Johann Wolfgang von Goethe

(zitiert aus [http://www.nur-zitate.com/autor/Johann\\_Wolfgang\\_von\\_Goethe/seite-3](http://www.nur-zitate.com/autor/Johann_Wolfgang_von_Goethe/seite-3), geprüft am 15.12.2016)

Carsten K. Rath bezeichnet Manager, die sich in einem System von Abhängigkeiten, gesteuert mit Werkzeugen der Kontrolle – oder kurz pyramidalen Hierarchien – pudelwohl fühlen, als *Corporate Monkeys*. Die Wahrnehmung von Mitarbeitern, wie sie geführt werden, und von den Führungskräften, wie sie führen, fällt weit auseinander. Das adressiert einen wesentlichen Unterschied zwischen sich sehr und wenig erfolgreich adaptiv organisierenden Unternehmen: „*Eine Führungskraft, die ihren Mitarbeitern nicht vertraut, hat Mitarbeiter, die sich nichts trauen.*“ [RATH16].

Der Entwicklungsweg einer etablierten Hierarchie zu größerer Anpassungsfähigkeit ist geprägt von Vertrauen, Verantwortung, Hilfsbereitschaft, Fokus auf den *Purpose* und der Vorbildfunktion der Führungskräfte ([RATH16] und Kap. 8.3).

Viele Themen, die pyramidale Hierarchien beschäftigen, gibt es nach dem Paradigmenwechsel in der Form nicht mehr. Ein Beispiel ist die Frage nach der Balance zwischen Macht und Freiheit in der Führung [MIRO12b]. Durch die Trennung von formeller Struktur und Wertschöpfungsstruktur aus Erkenntnis 10 in Kap. 8.2.5 mit konsequenter Zuordnung der Entscheidungsbefugnis in die Wertschöpfung und damit weg von der formellen Struktur, ist die Autonomie oder Freiheit an der Peripherie ein Ziel und damit eine klare strategische Entscheidung. Nach Laloux stellen Mitarbeiter in evolutionary-teal Organisationen fest, dass sie nicht *empowered* werden müssen, da sie schon die für ihre Aufgabe notwendige Entscheidungsbefugnis haben [LALO16]

Monique Valcour definiert passend dazu ein „*motivational ecosystem*“, wobei ihrer Ansicht nach viele Führungskräfte nicht verstehen, dass sie wesentlicher Teil dieses Ökosystems sind [VALC17] und bestätigt so, dass Führungskräfte sich häufig nicht bewusst sind, wie aktiv sie zu dieser Entwicklung beitragen müssen. Diese Verantwortung können sie nicht weg delegieren und gleichzeitig eine schnelle Transformation erwarten.

Die Ausarbeitung zeigt, dass der Machtverlust bei den Executives und Managern eine wesentliche Hürde für die Entwicklung einer adaptiven Organisation ist und

diese Personen gleichzeitig die aktive Beteiligung brauchen, um ihre eigene Anpassungsfähigkeit im Sinne des *radical candor* oder Bühnen bauens zu entwickeln.

Nach Lao Tzu beginnt *“The journey of a thousand miles <...> with one step.”* (ca. 550 v.Chr.) Die Anpassungsfähigkeit ist eine lebenslange Reise, für die Person wie für das System bzw. die Organisation.

Die Digitalisierung schafft dabei neue Handlungsoptionen mit der Konnektivität über soziale Medien, einem anderen Zugang zu Wissen und Informationen und neuem Lernen. Durch die Individualisierung mit neuen Arbeitsmodellen und einer größeren räumlichen und inhaltlichen Mobilität entstehen neue Kompetenzen, auch im Sinne der größeren Flexibilität im Annehmen und Ablegen von Rollen in der Wertschöpfung statt der Zugehörigkeit zu einer formalen Position. Damit hat sich über den Verlauf der Arbeit die Auswahl der Megatrends in Kapitel 2 bewährt.

Um ein System zu gestalten, dass unter diesen Rahmenbedingungen nicht nur überleben kann, sondern die Qualitäten einer VUCA Umgebung (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) kreativ und zum eigenen Vorteil nutzen kann, ist ein umfassendes Umdenken – ein echter Paradigmenwechsel – in allen Dimensionen erforderlich. Es gibt bereits vielfältige Ideen aus allen Disziplinen, wohin sich die Reise entwickeln kann. Zentraler Punkt ist dabei, sich darauf zu konzentrieren, die beste Version der eignen Organisation zu werden und nicht bekannten oder unbekanntem Wettbewerbern nachzueifern. Es gibt in dieser Situation keine beschriebenen und sicheren Wege. Die Könnerschaft aller Beteiligten in allen Disziplinen und Rollen sowie deren kompetente und kreative Zusammenarbeit machen den Unterschied. Nicht eine Methode oder ein Blueprint.

Eine gut beschriebene und mittlerweile weit verbreitete Methode ist das *Design Thinking* (<http://dschool.stanford.edu/>, zuletzt geprüft am 21.12.2016), das in der *evolutionary-teal* Haltung entstanden ist und die Beteiligten über das Format in einer *evolutionary-teal* Art zusammen arbeiten lässt. So kann ganz praktisch an der konkreten Lösung von Fällen die neue Art der Zusammenarbeit geübt werden.

Während viele der Entwicklungen die Menschen erschrecken, weil sie ihre Komfortzone verlassen müssen, zeigt das Kaleidoskop in Kap. 8 viele mögliche und attraktive Alternativen auf. Zeit und Aufwand für vielfältige Abstimmungen und regelmäßige Entwicklungen von perfekten Business Plänen wird anders allokiert und in ehrliche Dialoge, Rollenklärung und kreative Arbeit investiert.

Dass es sich lohnt, zeigen viele Untersuchungen: *“In the long run, digitally savvy companies that engage the hearts and minds of employees will outperform those that treat people like machines.”* (George Westerman in [MICH16, S. 13ff] in Verbindung mit [RUSS17]).

Dabei geht es nicht um von oben verordnete große Change Programme oder Transformationen. Wie McGrath über mehr als 4.900 untersuchte große Firmen zeigt, ist der erfolgreichste Weg ein andauerndes *„Shape Shifting“*, keine Restrukturierung [MCGR13, Pos. 910].

Antwort auf  
Forschungsfrage (2.1)

Die Anpassungsfähigkeit einer Organisation entsteht durch ein grundlegend anderes Design, laufende Arbeit am Organisationsmodell und andere Verhaltensweisen in allen Dimensionen gemäß dem beschriebenen Paradigmenwechsel.

Im Kern sind das die fünf Dimensionen Struktur, Kultur, Führung, Strategie und Dialog, ergänzt um die bekannten Unterstützungsprozesse.

Die adaptive Organisation wird kontinuierlich entwickelt und gepflegt, wesentlich durch Dialoge und inspirierende Inszenierungen. Der erforderliche Grad der Anpassungsfähigkeit hängt dabei von den Entwicklungen im Markt ab.

In einem Satz zusammen gefasst ist das Fazit aus der Entwicklung einer adaptiven Organisation: *„Success comes not from a few being smart, but from **the crowd taking immediate and well informed decisions.**“* [WÖTZ17, Präsentation Dissertation].

## 9.9 Fahrplan für Executives

Der Anspruch der Arbeit ist, Hilfestellung für die Entwicklung der adaptiven Organisation zu geben. Die gezeigte Komplexität und Vielfalt der Themen und Fälle bietet einen guten Vorrat an Möglichkeiten für die individuelle Entwicklung der jeweiligen Organisation. Da es keine Blaupause gibt, sondern jede Organisation ihren eigenen Weg finden muss, kann daraus kein einheitliches Konzept entwickelt werden.

Hilfreich ist die Zusammenfassung der Fragen, die sich die Unternehmer oder Führungskräfte, wie auch die Mitarbeiter stellen können.

Diese Leitfragen sind im Folgenden als möglicher kleiner Fahrplan zusammen gestellt, wiederum mit dem Hinweis, dass es nur einer von vielen möglichen Startpunkten für die eigene Entwicklung ist.

***Welche Unterstützung brauchen wir im Führungsteam?***

- Moderation und Coaching, um die eigenen Führungsfähigkeiten zu reflektieren und aufeinander abgestimmt für die Mitarbeiter die richtigen Bühnen zu bauen
- Individuelles Training oder Coaching je nach persönlicher Situation
- Neue Kompetenzen ergänzen und laufende Reflexion ermöglichen

***Wie können wir die Transformation führen?***

- Definition des (evolutionary) purpose oder wie und mit wem dieser definiert wird
- Weiterentwicklung der Haltung und des Verhaltens der Führungskräfte
  - *Create*
    - *Shared consciousness*
    - *Shared (smart) data*
    - *Shared purpose*
    - *Fundamental trust*
  - *And Leaders:  
Eyes on – hands off!*
  - *Give control to where the information is:*
    - *State and align on intent (Desired result)*
    - *Are we able to do it? (Competence)*
    - *Is it the right thing to do? (Org. Clarity)*
  - *And create Leaders, not Followers.*
- Systeme schaffen, die technische Möglichkeiten klug mit menschlichen Fähigkeiten kombinieren
- Allen Mitarbeitern den Einstieg in die Digitalisierung ermöglichen

***Mit wem starten wir die Entwicklung unserer Anpassungsfähigkeit?***

- Mitarbeiter oder Themen auswählen versus Selbstnominierung oder Ideenwettbewerb
- Learning Expeditionen oder andere Formate zur Inspiration
- IT Plattform / social media zur Unterstützung der sich neu entwickelnden Crowd

***What is good enough for us right now?***

- Gemeinsame Wirklichkeiten entwickeln und pflegen  
(*shared realities / shared consciousness*)



- Alle Dimensionen betrachten: Struktur, Kultur, Führung, Strategie, Dialog und Unterstützungsprozesse
- In allen Ebenen denken: Business Model, Prozess/Operations, Technology, People

*Welchen Grad der Anpassungsfähigkeit haben wir jetzt und welchen brauchen wir für unsere Märkte? ... oder ...*

***Wie merken wir, ob unsere Organisation angemessen adaptiv ist?***

- Gemeinsam die eigene allgemein bekannte und anerkannte Landkarte aus Indikatoren entwickeln und
- dabei laufend die Chance zu neuen Dialogen und Inszenierungen nutzen
- sich die „so machen wir das hier“-Geschichten erzählen
- Detailliert entwickelte Themen immer wieder automatisieren und mit den Menschen neue Herausforderungen angehen

***Wie kann unsere Organisation ihre Anpassungsfähigkeit entwickeln und pflegen?***

- Laufende Transformation des Geschäftsmodells und laufende *Strategic Transformation*
- Die Veränderung der formellen Struktur (selten) und der Wertschöpfungsstruktur (wenn erforderlich schnell) entkoppeln
- Konzentration auf wenige, essenzielle Punkte
- Umgebung für Ausprobieren und Iterationen bereit stellen  
(*rapid prototyping / fail fast to learn fast*)
- Immer am Kundennutzen / der Kundenerfahrung starten / ausrichten

***Was müssen wir konkret tun, um diese Reise zu starten?***

- Dialogfähigkeit entwickeln: allen Perspektiven neue Arten von Dialogen inszenieren = Dialogkultur und Lernkultur pflegen
- Informelle Führung auf allen Ebenen entwickeln: neue Formate und viel größere Reichweite mit Nutzung digitaler Möglichkeiten und co-kreativer Ansätze
- Theatermetapher: *Build the stage for people to co-create their future and follow up with excellent execution* (aka Project Management)
- Zeit und Gelegenheit zum Üben geben  
(*we can never loose, we either win or we learn*)

- Executives und Manager arbeiten in vertikal integrierten Teams an konkreten Herausforderungen des Geschäfts

### ***Was macht uns die Umsetzung leichter?***

- Kleine Ziele setzen und Gewohnheiten entwickeln und pflegen
- In ruhigen Zeiten Dialogkultur entwickeln und Selbststeuerung üben
- Bei disruptiven Veränderungen im Markt diese Fähigkeiten skalieren
- Vertrauen: umfangreichen Zugang zu Informationen für alle Mitarbeiter

### ***Wen brauchen wir auf welcher Bühne mit welchem Auftrag?***

- *Meaningful disturbances will get the organization's attention and will trigger structural changes* – diese Störungen gezielt inszenieren
- Die Rolle des Kurators einrichten und einen Köhner dafür finden

Etablierte Organisationen, die geübte Pfade verlassen müssen, wie auch Startups, die mit ihrer Innovation und Entwicklung der Kundenbasis beschäftigt sind, brauchen Hilfe, um immer wieder an die Arbeit am Organisationsmodell erinnert zu werden und diese gut zu inszenieren. Diese Hilfe kann ein Kurator selbst geben oder organisieren. Dieser Köhner in guten Inszenierungen bringt die Anpassungsfähigkeit immer wieder auf die Bühne und regt als Katalysator die Entwicklung immer wieder an.

## **10 Iron Man statt letzter Meile**

*„Was immer du tun kannst, oder träumst es tun zu können, fang damit an! Mut hat Genie, Kraft und Zauber in sich.“*

Johann Wolfgang von Goethe

(zitiert aus [http://www.nur-zitate.com/autor/Johann\\_Wolfgang\\_von\\_Goethe/seite-3](http://www.nur-zitate.com/autor/Johann_Wolfgang_von_Goethe/seite-3), geprüft am 15.12.2016)

Es ist nicht zu erwarten, dass die Märkte sich wieder beruhigen und die Firmen ihre in der Vergangenheit funktionierende, im Zentrum entscheidende pyramidale Hierarchie auf Dauer behalten können. Mittlerweile können menschliche Gewebe in 3D Druck hergestellt werden [SZCZ15] und neue Berufsbilder wie der „*Human Organ Designer*“, der „*artificially made human organs to their end users*“ [LABA16] anpasst, entstehen. Das Quantum Computing wird schon bald serienreif und dann die ca. 1.000-fache Geschwindigkeit im Vergleich zu heute existierenden Hochleistungs-Computern erreichen [CAST17].

Auch wenn Stefan Kühl sagt *“die agile Organisation ist kalter Kaffee”* [WEIL17], meint er damit nicht, dass die Sau wieder aus dem Dorf getrieben wurde, sondern dass die Entwicklung der Gesellschaft, der Volkswirtschaften und der Unternehmen als soziale Systeme fortlaufend stattfindet und sich schon wieder neue Themen ankündigen.

Das Zeitalter der Netzwerk- oder Plattform-Ökonomie mit exponentiellen Veränderungen (unter anderem [ROLF15], [BRYN14] und [ISMA14]) hat bereits begonnen und die Veränderungen, Schwab’s *„source of constant surprise“*, werden mehr und schneller, sie bleiben nicht stabil oder werden langsamer. Auch wenn es immer wieder Phasen der Erholung und Konsolidierung geben wird.

Insofern ähnelt die laufende Arbeit am Organisationsmodell einem Marathon – der Langstrecke, im Extrem als der Iron Man Triathlon in Hawaii – eher als der letzten Meile aus Kap. 1.

Als Grundhaltung oder das *new normal* ([HART15b] und [ANTH09]) einer adaptiven Organisation gilt, dass Unternehmen *“view reorganization as a routine practice essential to remain competitive and keep pace with technological change and disruption.”* [TORI16].

## 10.1 Vorgehensweise in der Arbeit

Die ursprüngliche Forschungsfrage versuchte, das Symptom *„Implementierung von Strategien funktioniert nicht“* zu kurieren. Wie Pfläging und Hermann, Brynjolfsson und McAfee, Rita McGrath und Laloux sowie viele andere aufzeigen, reicht das im Zeitalter der Digitalisierung und globalen Megatrends nicht. Stattdessen ist konsequente Arbeit am Organisationsmodell erforderlich.

Deshalb wurde die Forschungsfrage weiter entwickelt. Die Gestaltung und Pflege einer adaptiven Organisation löst das eigentliche Problem der Unternehmen, nämlich schnell und innovativ in dynamischen Märkten agieren zu können.

Die Dissertation entwickelt schrittweise die Erkenntnisse von der ursprünglichen Forschungsfrage zur Gestaltung und Pflege einer adaptiven Organisation. Die daraus resultierende Storyline hat sich bei Zuhörern in pyramidalen Hierarchien bewährt. Sie kann an den aktuellen Wissensstand ankoppeln und ist damit überzeugend [WÖTZ17]. Die Präsentation bei Startups steht noch aus, wobei erste Diskussionen vermuten lassen, dass die Startups aus der beschriebenen anderen Position heraus, mit

den gleichen Themenfeldern beschäftigt sind [WÖTZ17, Dialoge mit Stakeholdern im All Employee Workshop].

Daher ist die Arbeit entlang des Erkenntnisprozesses geschrieben, wobei die agile / adaptive / Dialogic OD Vorgehensweise bereits gelebt wurde. Die Erkenntnisse werden schrittweise erarbeitet, darauf aufbauend werden neue Entwicklungsrichtungen abgeleitet, selektiert und bearbeitet, und die Schritte iterativ wiederholt. Auf eigene empirische Untersuchungen wurde über die Analyse vieler Praxisfälle hinaus verzichtet. An Empirie und Erfahrungsberichten mangelt es inzwischen nicht mehr. Die Erkenntnisse wurden vielfach validiert, mit bis zur Abgabe in 18 Monaten fast 500 Zuhörern und Diskussionspartnern in unterschiedlichen Formaten vom Konferenzvortrag bis hin zu Einzelgesprächen.

Eine Erkenntnis aus den vielen Gesprächen ist, dass sich die neue Wirtschaftsform, derzeit unter dem Namen der Netzwerk-Ökonomie, jetzt gerade entwickelt. Entsprechend gibt es keine Lösungen, sondern eine Übersicht viel versprechender Ansätze zur kernprägnanten Beschreibung der Perspektiven einer anpassungsfähigen Organisation. Diese soll Führungskräften und Mitarbeitern Orientierung in der im Moment vielfach verwirrenden und beängstigenden Informationsflut geben. Als Abschluss wird ein kleiner Fahrplan mit Leitfragen als möglicher Startpunkt angeboten.

An einigen Stellen hätte bereits in der Ausarbeitung eine engere Auswahl aus den vielen Quellen erfolgen können. Wie die Diskussionen mit Praktikern zeigen [WÖTZ17, Key Note Präsentationen], wird die gute Zusammenstellung von Quellen mit möglichst vielen wörtlichen Zitaten als Schatz angesehen. Sie bietet Orientierung und viele Inspirationen – genau das, was die Anpassungsfähigkeit jetzt braucht. Für eine Auswahl der „besten“ Konzepte und Ideen ist es noch zu früh. Viele der Quellen sind weniger als ein Jahr alt.

Mit 2-3 weiteren Iterationen könnten die Erkenntnisse noch knapper dargestellt werden. Diese Verdichtung gelingt aus Erfahrung dann am besten, wenn sie nicht akademisch sondern in praktischen Situationen iterativ erarbeitet wird [WÖTZ17], frei nach Goethes *„tut mir leid, ich schreibe dir einen langen Brief, ich hatte keine Zeit für einen kurzen“* (zitiert aus [http://www.nur-zitate.com/autor/Johann\\_Wolfgang\\_von\\_Goethe/seite-3](http://www.nur-zitate.com/autor/Johann_Wolfgang_von_Goethe/seite-3), geprüft am 15.12.2016). Entsprechend muss sich an die Ausarbeitung die Erprobung der Erkenntnisse in der Praxis über Vorträge und Diskussionen hinaus anschließen.

Die Arbeit bietet ein gutes Grundraster, das die Veränderung von Organisationen im Zeitalter der Digitalisierung umfangreich, aber sicher nicht vollständig abdeckt. Der nächste Schritt, inspiriert von den Erkenntnissen, wäre eine disziplinübergreifende Arbeitsgruppe mit Akademikern, Praktikern aus Organisationen und Beratern, die über einen längeren Zeitraum als „*Crowd*“ daran weiter arbeitet.

Neurobiologisch gibt es keinen Zweifel, dass diese Entwicklung ihrer Anpassungsfähigkeit – sofern der *Purpose* inspiriert – allen Menschen als Handlungsoption zur Verfügung steht.

## 10.2 Die unfertige Organisation

Dabei ist es für alle Beteiligte schwer, den von Semler benannten „*leap of faith*“ [SEML14] zu machen und sich auf das Abenteuer der Selbststeuerung und Autonomie an der Peripherie einzulassen. Nur so kann die not-wendende Geschwindigkeit erreicht und die Frage „*what is good enough for us right now?*“ beantwortet werden. Wenige Punkte im Fokus sind das hilfreiche Resultat. Das bedeutet auf der anderen Seite, viele Themen ganz weg oder ohne übergreifende Steuerung laufen zu lassen. Das ist mit viel Mut verbunden.

Kegan et al sehen die Notwendigkeit zu „*Making Business Personal*“, und erkennen, dass „*Companies that turn employees' struggles into growth opportunities are discovering a new kind of competitive advantage*“ [KEGA14a], was sie später zur *Deliberately Developmental Organization* weiter entwickeln.

Adaptive Organisationen sind persönlich und einmalig durch die Individualität ihrer Mitglieder. Der Versuch, Menschen in Schemata zu zwingen funktioniert nicht mehr. Taylor und Ford konnten das in ihrem Zeitalter noch nicht so formulieren, aber eigentlich wollten sie Roboter und keine menschlichen Arbeiter.

Gerald C. Kane legt den Fokus auf einen wichtigen Faktor für die Mitarbeiter: ihre zukünftigen Chancen am Arbeitsmarkt. Die *digital Employability* wird für die Unternehmen durch die gemeinsame, selbst gesteuerte Arbeit an der Digitalisierung des eigenen Unternehmens erreichbar: **“*Successful digital transformation requires boldness and action, not secret knowledge. Research shows that successful digital transformation does not require secret digital knowledge. It simply requires the boldness to recognize that the transformation is occurring and to begin trying to adapt your business to account for and capitalize on these trends. <...> A striking finding of***

*our previous research was that about 80% of respondents felt that it was important for employees to work for a digitally mature company. This response was surprisingly consistent across age levels, and employees who worked for less-mature companies were more likely to report wanting to leave their companies in the coming years. Yet this desire to leave was almost completely offset when the companies provided employees the opportunity to develop their own digital skills. In other words, **what employees wanted most was the opportunity to remain relevant in a digital economy through ongoing skill development.** This skill development can take the form of training opportunities or simply the opportunity to work in a cross-functional digital team.” [KANE16a].*

Organisationen, die aktiv ihre Fähigkeiten für das digitale Zeitalter entwickeln, haben also viel bessere Chancen, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter anzuziehen und zu halten. Damit verstärkt sich der Kreislauf im Positiven wie im Negativen analog zum Sinnzirkel bzw. Dilemmazirkel aus Kap. 6.1.

Dotlich, Cairo und Cowan beschreiben die Führungskräfte, die sich laufend weiter entwickeln und über ihre gesamte Karriere lernen als *Unfinished Leader*. Das Konzept hat in Kap. 8.4.3 noch keinen entscheidenden Unterschied gemacht. An dieser Stelle lässt sich der Wert erkennen. *“We highlight the natural human drives for control, consistency, and closure, for which most leaders have been rewarded over a lifetime.”* [DOTL14, Pos. 394f]. Diese Manager lieben es, Puzzle zu lösen. Puzzle haben eine korrekte Lösung (Arbeitsmodus *Leisten*).

Anpassungsfähigkeit wird gebraucht, wenn es die eine korrekte Lösung nicht gibt. Das dem entsprechende Paradoxon hat viele mögliche Ansätze und die Lösung entsteht durch Interaktion über die Zeit (Arbeitsmodus *Innovieren*). Daher müssen Führungskräfte in der Lage sein, *“to also give away control to others, to tolerate inconsistency, and to accept a lack of closure.”* [DOTL14, Pos. 394f].

Als Modell hat sich passend dazu der duale Arbeitsmodus bewährt. Er bietet eine Sprache und Differenzierung, mit der die Führungskräfte und Mitarbeiter klar zwischen erfolgreicher Leistung und zielführender Innovation unterscheiden können.

Entsprechend lässt sich der Begriff des *unfinished Leader* auch auf die ganze Organisation anwenden: eine *“Unfinished Organization”* (eigene Weiterentwicklung).

Das wirkt auf den ersten Blick anstrengend: eine unfertige Organisation erfordert laufend Arbeit.

Dabei kannte schon Sokrates die andere Seite der unfertigen Organisation: „*The secret of change is to focus all of your energy, not on fighting the old, but on **building the new.***” (Socrates, ~ 400 B.C.). Otto Scharmer richtet das auf die schnellen Iterationen und das oben angesprochene *sensing* aus: „*Observe deeply, connect to what wants to emerge, and then act on it instantly.*” [SCHA09, Pos. 730]. Das gelingt dann gut, wenn die formelle Struktur mit den Positionen und die Wertschöpfungsstruktur mit ihren Rollen entkoppelt werden. Die unfertige Organisation kann jederzeit verändert werden und Fehlschläge helfen, besser zu werden.

Ein Mitarbeiter in einem Transformationsforum fasst das so zusammen: „***We cannot loose: we either win or we learn!***“ [WÖTZ17, PG Transformation Forum].

Das wird schon seit Jahren unter den verschiedenen Titel wie KVP, lernende Organisation, Fehlerkultur etc. versucht. Mit dem Paradigmenwechsel gibt es erstmals eine realistische Chance, das umzusetzen.

Der schnellste Weg zur adaptiven Organisation beginnt dabei mit einer bescheidenen Haltung [WÖTZ17, Präsentation Dissertation], wie sie auch Papst Franziskus zeigt [KRAM14] und Ed Schein beschreibt [SCHE13]:

- *“Every person has the inherent ability to learn and change. They are motivated and adaptive by nature.*
- *The key to unleash their adaptability is autonomy.*
- *People love to contribute, always, if they are appreciated, respected and treated in a mindful manner.”*

Dave Marquet schliesst seinen Vortrag [MARQ12a] mit dem Vergleich einer Organisation, die das pyramidale, durch Kontrolle dominierte System nutzt mit einem System, das die Selbststeuerung lebt. Dieser Satz gilt für alle Unternehmen, deren Führung im Zeitalter der Digitalisierung nicht bereit ist, laufend an der Anpassungsfähigkeit der Organisation zu arbeiten:

***“You don’t stand a chance!”***

## 11 Management Summary

Die Arbeit gliedert sich in drei wesentliche Teile.

Der erste Teil mit Kap. 1 bis Kap. 5 stellt und beantwortet die ursprüngliche Forschungsfrage dieser Arbeit, wie Strategien wirksam(er) implementiert werden können.

Dazu wird zunächst in Kap. 1 die Forschungsfrage mit zwei Teilen gestellt und ihre Bedeutung für Unternehmen kurz skizziert.

Als Grundlage für die Bearbeitung dieser Forschungsfrage werden in Kap. 2 die Begriffe des strategischen Managements geklärt und die globalen Megatrends zusammengefasst. Diese Zusammenfassung beruht auf einer detaillierteren Ausarbeitung im Anhang. Die globalen Megatrends haben einen wesentlichen Einfluss auf das strategische Management als Quelle der Strategien, die sich dann so schwer implementieren lassen. Daraus lässt sich der erste Teil der Forschungsfrage beantworten. Die Entwicklung und Implementierung von Strategien in pyramidalen Hierarchien ist zu langsam für die Geschwindigkeit im Zeitalter der Digitalisierung.

In Kap. 3 wird die Rolle des strategischen Managers untersucht, die Verantwortung für die Umsetzung der Strategie nach den Ebenen in hierarchischen Organisationen skizziert und der zweite Teil der Forschungsfrage weiterentwickelt. Es geht nicht darum, Strategien besser zu implementieren, sondern um die laufende Arbeit am Organisationsmodell.

Um die weiterentwickelte Forschungsfrage nach der Entwicklung und Pflege einer anpassungsfähigen Organisation zu beantworten, wird in Kap. 4 die Strategie für die Umsetzbarkeit weiter differenziert und speziell die Ebenen der verantwortlichen strategischen Manager klarer definiert. Daraus lassen sich Perspektiven für die wirksame Implementierung ableiten. Das Kapitel schließt mit der Erkenntnis, dass das alles nicht ausreicht, um eine angemessen anpassungsfähige Organisation im Zeitalter der Digitalisierung zu entwickeln.

Aus den unterschiedlichen Blickwinkeln werden in Kap. 5 die Grenzen der Veränderungsfähigkeit hierarchischer Organisationen zusammengefasst. Zu Beginn von Kap. 5 wird dazu eine ergänzende, dritte Forschungsfrage gestellt, die am Ende des Kapitels beantwortet wird. Ein grundlegender Paradigmenwechsel ist erforderlich. Damit



schließt sich der Kreis zur ursprünglichen Forschungsfrage mit der bestätigten Erkenntnis, dass diese das eigentliche Problem nicht löst, sondern lediglich ein Symptom adressiert.

Im zweiten Teil der Arbeit in Kap. 6 und 7 werden die Grundlagen gelegt, um die Weiterentwicklung der Forschungsfrage zu validieren und erste Ansätze zur Beantwortung zu geben.

Dazu untersucht Kap. 6 wesentliche Erkenntnisse aus unterschiedlichen Disziplinen, die für die Arbeit am Organisationsmodell relevant sind. Das Kapitel schließt mit der Definition von fünf Perspektiven für eine anpassungsfähige Organisation: Struktur, Kultur, Führung, Strategie und Dialog.

Bevor auf diese Perspektiven eingegangen wird, betrachtet Kap. 7 die wesentlichen Methoden für die Veränderung von Organisationen. Das beginnt mit dem langjährig verwendeten, heute als Diagnostic Organisation Development bezeichneten Change Management, wesentlich anhand der Arbeit von John P. Kotter. Aus seinen neuesten Untersuchungen wird in Kap. 7 ein sehr hilfreiches Modell des dualen Arbeitsmodus entwickelt, das im weiteren Verlauf zur Orientierung beiträgt. Neu entwickelt und erst seit kurzem mit dem eigenen Begriff des Dialogic Organisation Development bezeichnet, ergänzt diese Form die etablierten Methoden und wird in ihrer Anwendung beschrieben, weniger durch die Erfindung neuer Methoden als vielmehr durch einen Haltungswchsel in der Anwendung der bestehenden Methoden.

Der dritte Teil der Arbeit in Kap. 8 und 9 beschäftigt sich mit der Gestaltung und Pflege von anpassungsfähigen Organisationen als Lösung des eigentlichen Problems, das die weiterentwickelte Forschungsfrage anspricht.

Dazu bietet Kap. 8 ein Kaleidoskop von Fragmenten, wesentlich aus der aktuellen Literatur, zu den in Kap. 6 definierten Perspektiven. Diese werden noch um zwei ergänzende Perspektiven erweitert: Informationstechnologie und HR. Dadurch entstehen ein kernprägnantes Bild einer anpassungsfähigen Organisation und eine Sammlung von Startpunkten und Aspekten, um mit der Arbeit am Organisationsmodell oder einer Landkarte der eigenen Organisation zu beginnen.

Auf die Beschreibung einer anpassungsfähigen Organisation folgen in Kap. 9 Ansätze zur Entwicklung dieser Organisation. Dazu wird der Begriff noch einmal weiter entwickelt, in die vermutlich international in Zukunft verwendete adaptive Organisation. Das Kapitel untersucht den erforderlichen Grad der Anpassungsfähigkeit und

bewährte, Erfolg versprechende Aktivitäten, mit denen die Organisation entwickelt werden kann. Da jede Organisation einmalig ist und sich keine Blaupausen kopieren lassen, bietet das Kapitel als Abschluss eine Liste von Leitfragen in Form eines kleinen Fahrplans für Führungskräfte, die mit der Arbeit am Modell ihrer Organisation beginnen möchten. Das Kapitel schließt mit der Antwort auf die weiterentwickelte Forschungsfrage. Ein grundlegend anderes Design der Organisation und der Arbeit am Organisationsmodell sind erforderlich.

In Kap. 10 wird die Vorgehensweise in der Arbeit kritisch gewürdigt und die wesentliche Erkenntnis zusammengefasst, die den Bogen von der ursprünglichen Forschungsfrage zur Beantwortung der weiterentwickelten Forschungsfrage über alle 3 Teile der Arbeit spannt. Organisationen überleben nur dann in disruptiven, sich exponentiell verändernden Märkten, wenn sie konsequent die Entscheidungsbefugnis an die Peripherie abgeben und zu einer adaptiven Organisation werden.

Kap. 11 schließt die Arbeit mit einer kurzen Management Summary ab.

Im Anhang folgt die Liste aller Felduntersuchungen und validierender Gespräche zu den Inhalten der Dissertation, sofern diese einzeln aufgelistet werden können. Dem folgen die detaillierten Auswertungen, die in der Arbeit nur als Zusammenfassung genutzt wurden. Wesentlich sind das die Details zu den globalen Megatrends, zu den Grundlagen des Change Management, zu ausgewählten Change Management Studien und der Vergleich agiler Arbeitsweisen. Der Anhang schließt mit einer Übersicht aller in der Arbeit hervor gehobenen Erkenntnisse, Definitionen und weiterführenden Forschungsfragen.

## Anhang

### Anhang 1: Felduntersuchungen und Interviews

Als Teil der Vorarbeiten wurden die folgenden Workshops, Projekte oder Umsetzungsvorhaben für strategische Entscheidungen in Unternehmen ausgewertet. Ergänzt werden diese Felduntersuchungen um Aussagen aus Gesprächen mit Ansprechpartnern, die zur Validierung verschiedener Themen interviewt wurden, sowie Präsentationen der Ergebnisse und deren Diskussion. Generelle Erkenntnisse, die nicht eindeutig einem der nachfolgenden Einträge zugeordnet werden können, werden mit der Quelle [WÖTZ17] gekennzeichnet. Ist eine Aussage einem speziellen Eintrag zuzuordnen, wird das bei der Angabe der Quelle vermerkt.

Tab. 8: Felduntersuchungen 1994 - 2017

Firma, Titel, Jahr.	Beschreibung
Siemens Nixdorf Informationssysteme AG, München, VESA-REGIO, 1994 – 1996.	Projekt zur Einführung von SAP R/3 bei Siemens Nixdorf Informationssysteme AG mit über 3.500 Anwendern (zu diesem Zeitpunkt das weltweit größte SAP Projekt)  <i>Rolle der Autorin:</i> Werkstudentin im Entwicklungsprojekt, Trainerin für Fachberater und Kaufleute im Roll out mit ca. 500 Anwendern in Deutschland
Siemens AG, München, PN, 1998 – 1999.	Projekt zur Einführung von SAP R/3 bei Siemens AG, Private Kommunikationssysteme mit über 2.000 Anwendern  <i>Rolle der Autorin:</i> Teilprojektleiterin Kommunikation und Training im Roll out in Deutschland
Siemens Business Services GmbH & Co. OHG, München, Value Network, 1999-2001.	Programm zur Förderung von Mitarbeitern im BS2000 Umfeld in e-Business Vermittlung neuer strategischer Ausrichtung; Programm bestehend aus Lernprogramm e/m-time (papierbasiert), Computersimulation Value Network, Buch „Das Würfelmodell“, Poster zum Buch. Über 2.000 Teilnehmer in 36 Ländern in Europa, Asien, Süd- und Nordamerika, Südafrika; 2002 ausgezeichnet durch Zeitschrift e-le@ring, 3. Platz IT Training Award  <i>Rolle der Autorin:</i> Projektleiterin, inhaltliches Design, Co-Autorin des Buches, Durchführung aller Train-the-Trainer Workshops für die Moderatoren im Roll out; 2002 - 2009 Einsatz in Universitäten im Rahmen von Lehraufträgen

Tab. 8: Felduntersuchungen (cont.)

Firma, Titel, Jahr.	Beschreibung
IT-Dienstleistungszentrum Berlin (ITDZ Berlin), Berlin, Neue strategische Ausrichtung, 2003.	Einsatz von e/m-time beim IT-Dienstleister der Stadt Berlin Erarbeitung Zukunftsaussichten und mögliche strategische Richtungen sowie neue Rolle im Konzern mit leitenden Angestellten <i>Rolle der Autorin:</i> Vorbereitung, Inputgeber und Moderation
Siemens AG, München, Apples & Oranges, seit 1997.	Lernprogramm (papierbasierte Simulation) zur Vermittlung von Bilanz, GuV, Geschäftswertbeitrag für Nicht-Kaufleute mit dem Ziel, Verbesserungsaktivitäten zur Erreichung der vorgegebenen Ergebniszahlen zu entwickeln Über 80.000 Teilnehmer im Siemens Konzern in über 40 Ländern auf allen Kontinenten <i>Rolle der Autorin:</i> Teilnehmerin, Moderatorin in verschiedenen Workshops; seit 2006 Nutzung als Lehrtrainerin in Universitäten im Rahmen
Siemens AG, München, PM erleben, seit 2003.	Lernprogramm (papierbasierte Simulation) zur Vermittlung der grundlegenden Standards zum Projektmanagement in Siemens als Teil der Kulturentwicklung mit übergreifend besetzten Gruppen (Projektmanager, Kaufmann, Vertrieb, Führung, weitere Rollen) Über 20.000 Teilnehmer in über 40 Ländern auf allen Kontinenten im Siemens Konzern <i>Rolle der Autorin:</i> Design des Programms, Ausbildung der Moderatoren, weltweites Roll out-Programm „In 80 Tagen um die Welt“, Moderation von Workshops in Europa, Asien, Süd- und Nordamerika, Südafrika; seit 2007 Einsatz in Universitäten im Rahmen von Lehraufträgen
Siemens Business Services GmbH & Co. OHG, München, Action Learning, 2002 – 2003.	Unterstützung für interne Abteilungen zur Aufarbeitung der Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung mit dem Ziel, einen konkreten Maßnahmenkatalog zu entwickeln und umzusetzen <i>Rolle der Autorin:</i> Mitarbeit in der Entwicklung, Moderation verschiedener Workshops mit Abteilungen

Tab. 8: Felduntersuchungen (cont.)

Firma, Titel, Jahr.	Beschreibung
<p>Siemens Business Services GmbH &amp; Co. OHG, München, KEP / IAP, 2002 – 2007.</p>	<p>Programm zur Verbesserung der strategischen Kundenentwicklungsplanung (KEP) im Vertrieb Deutschland, ausgeweitet auf International Account Planning (IAP) mit internationalen Teams für die Siemens Corporate Accounts weltweit</p> <p>Workshop mit dem verantwortlichen Account Manager und seinem Team zum jeweiligen Kunden</p> <p>Ca. 30 Workshops in Deutschland, Italien, Brasilien, USA, China</p> <p><i>Rolle der Autorin:</i> Entwicklung der Workshops auf Basis Value Network und Siemens Account Planning, Ausbildung weiterer Moderatoren, Vorbereitung und Moderation der ca. 30 Workshops in Deutschland, Italien, Brasilien, USA, China</p>
<p>Siemens AG, München, PM@Siemens, seit 1999.</p>	<p>Zunächst Initiative mit virtuellem Team mit dem Ziel, im Siemens Konzern gemeinsame Projektmanagement Standard zu entwickeln um die Qualität der Projektergebnisse und der Forecast-Qualität zu verbessern, angelegt als Kulturentwicklungsprogramm; seit 2008 als zentrale Unternehmensfunktion in Siemens Corporate Technology institutionalisiert</p> <p>Programm mit Beteiligung aller Unternehmensbereiche und Länder des Siemens Konzerns mit insgesamt etwa 40.000 Anwendern weltweit</p> <p><i>Rolle der Autorin:</i> 2003 – 2008 Beraterin mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung im Kernteam, Aufbau der internationalen Community, 2008 – 2012 Mitglied in der zentralen Unternehmensfunktion und Redakteurin des „PM Guide“, Projektmanagement Handbuch des Siemens Konzerns Version 5</p>
<p>Siemens, Indien, PM@Siemens, 2005-2007.</p>	<p>Einführung PM@Siemens in der Siemens Landesgesellschaft Indien</p> <p><i>Rolle der Autorin:</i> Unterstützung der lokalen Organisation und Moderation verschiedener Workshops; Verwendet als Grundlage für den Buchbeitrag „Das kleine Geheimnis“ [WÖTZ09]</p>

Tab. 8: Felduntersuchungen (cont.)

Firma, Titel, Jahr.	Beschreibung
Siemens AG, München, Limits of Authority, seit 2008.	<p>Überarbeitung des Genehmigungsprozesses für Projektangebote auf Basis der Compliance Aktivitäten im Siemens Konzern, Unterstützung des Prozesses mit einem weltweit eingeführten Standardtool „PM@Siemens LoA Tool“, Unterstützung der Einführung durch ein WBT</p> <p><i>Rolle der Autorin:</i> Mit-Erfinderin von Prozess und Tool (Patenthalterin in Deutschland und USA), Projektleitung für die Umsetzung des LoA Tools, Unterstützung der lokalen Verantwortlichen im weltweiten Roll out, 2008 – 2011 Aufbau und Mitglied des Siemens LoA Change Control Board;</p>
Siemens AG, München und Erlangen, PLM Excellence@Siemens, seit 11/2011.	<p>Unternehmensprogramm zur weltweiten Professionalisierung des Product Lifecycle Management im Siemens Konzern mit Schwerpunkt auf Product Portfolio Management, Product Management und R&amp;D</p> <p><i>Rolle der Autorin:</i> Mitglied im Kernteam 02/2012 bis 09/2014, Entwicklung des Programms und der weltweiten Community; Verantwortung für die Arbeitsgruppe R&amp;D Project Management; Verantwortung für die Siemens Job Familien R&amp;D und Product Management, Portfolio &amp; Innovation;</p>
Siemens AG, Erlangen, Lean Implementierung in R&D, seit 2014.	<p>Implementierung von Lean Management in der R&amp;D einer der ertragsstärksten Siemens BU und Entwicklung des Führungsteams</p> <p><i>Rolle der Autorin:</i> Unterstützung des R&amp;D Leiters, Moderation des R&amp;D Management Teams;</p>
Redpoint Consulting, Freising, In-house Kurs, 03/2014.	<p>Kurs „Systemische OE als Projekt erfolgreich umsetzen“ als in-house Kurs mit dem kompletten Beraterteam</p> <p><i>Rolle der Autorin:</i> Entwicklung und Kursleiterin</p>
Siemens AG, PG Transformation, Frankfurt, Erlangen, Berlin, ab April 2015.	<p>Transformationsprogramm für die Division Power Generation der Siemens AG, aufgebaut als emergente Veränderung auf Basis des Rapid Prototyping Ansatzes</p> <p><i>Rolle der Autorin:</i> Mitglied im PG Transformation Support Office, Unterstützung des Chief Technology Officer, Chief Digital Officer und Digital Program Managers</p>
Ownership Culture im Siemens Konzern, München, ab Dezember 2015.	<p>Diskussion der Zwischenergebnisse aus der Dissertation mit Vertretern des zentralen Programms der Siemens AG</p> <p><i>Rolle der Autorin:</i> Inputgeber, Diskussions- und Reflexionspartner</p>

Tab. 8: Felduntersuchungen (cont.)

Firma, Titel, Jahr.	Beschreibung
Leadership Development im Siemens Konzern, München, ab April 2015.	Workstream General Management Excellence im Siemens Konzernprogramm Operating Model der Siemens Corporate Technology, Entwicklung zentraler Kenntnisse für Top Führungskräfte <i>Rolle der Autorin:</i> Inputgeber und Subject Matter Expert in Workshops des verantwortlichen Teams
Präsentationen auf Basis der Dissertation, München, Wiesloch et al, ab Oktober 2015.	Vorträge und Diskussion der Zwischenergebnisse aus der Dissertation mit Fach- und Führungskräften des Siemens Konzerns aus unterschiedlichen Bereichen (Zentrale Abteilungen, Divisionen, Werksleitung, R&D, IT, Vertrieb und Projektmanagement) sowie in anderen Gremien (z.B. Mastertreffen isb Wiesloch) <i>Rolle der Autorin:</i> Key Note Speaker, Inputgeber und Diskussions- und Reflexionspartner
SAP AG, Wiesloch	Team des Konzernprogramms „Amazing People“ <i>Rolle der Autorin:</i> Inputgeber und Diskussions- und Reflexionspartner
PG Transformation, Erlangen, ab Dezember 2016	Emergente Transformation als Unterstützung des Umbaus der Division Power and Gas des Siemens Konzerns; ausgezeichnet mit dem HR Innovation Award 2017 des Siemens Konzerns <i>Rolle der Autorin:</i> Mitglied im PG Transformation Support Office
Digitalization@PG Programm, Erlangen, ab Mai 2016	Divisionsprogramm zur Nutzung der Digitalisierung für die internen Geschäftsprozesse und neue Angebot für Kunden, wie zum Beispiel end-to-end PLM und Digital Power Plant in der Division Power and Gas des Siemens Konzerns <i>Rolle der Autorin:</i> People Transformation Lead für das Divisionsprogramm in Zusammenarbeit mit der CDO und dem Program Manager
PG TI Organizational Development, Erlangen, ab Januar 2017	Veränderung der Abteilung Technology and Innovation (TI) der Division Power and Gas des Siemens Konzerns zum Business Partner <i>Rolle der Autorin:</i> Gestaltung und Moderation des Veränderungsprozesses im Auftrag des neuen Chief Technology Officer (CTO), Mitglied des PG TI Leadership Teams

Nachfolgend sind die validierenden Gespräche und Interviews aufgelistet.

Tab. 9: Gespräche und Interviews

Partner, Ort, Jahr.	Bemerkung zu Person und Gespräch
Dr. Jürgen Schloß München und Erlangen, 2010 - 2016.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung PM@Siemens seit Gründung in 2000</li> <li>• Leitung Siemens Management Consulting Personell</li> <li>• Bis 2007 Siemens Bereichsvorstand Power Transformation and Distribution</li> <li>• Gespräche im Rahmen der Zusammenarbeit</li> </ul>
Rainer Althoff, Malaysia, 2006.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langjähriger CEO der Siemens Landesgesellschaft Malaysia</li> <li>• Vom malaysischen König für sein soziales Engagement ausgezeichnet</li> <li>• Gespräch im Rahmen Roll out PM@Siemens</li> </ul>
Thomas Lüthi, München, 2008 - 2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortlich in Siemens Corporate Compliance für PM@Siemens LoA, Mit-Erfinder und Patenthalter für LoA</li> <li>• Früher CFO Siemens Building Technologies in der Schweiz</li> <li>• Gespräche im Rahmen der Zusammenarbeit</li> </ul>
Isb Wiesloch, Wiesloch et al, 2003 – 2017.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche mit Beratern, ausgebildet am Institut für systemische Beratung in Wiesloch oder Lehrtrainern des Instituts: Volker Köhninger, Marc Minor, Markus Schwemmler, Rita Strackbein, Gabriele Haas, Jaakko Johannsen, Heike Borodin-Knappmann, Prof. Jutta Heller, Oliver König, Markus Baumann, Irma Hollinga</li> <li>• Gespräche im Rahmen der Ausbildung, von Peer Group Treffen oder Veranstaltungen</li> </ul>
PM@Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierungsverantwortliche in Unternehmensbereichen oder Clustern (Zusammenschluss verschiedener Länder) für Projektmanagement Standards: Christy Peebles, Wolfgang Raschka, John Cartwright, Joachim Fischer, Thomas Krämer, Dr. Andreas Fink, Beate Rössler, Henrik Miller</li> </ul>
Sven Laerbusch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAP Business Partner strategische Personalentwicklung</li> </ul>
Dr. Bernd Schmid, seit 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiter des Instituts für systemische Beratung, Wiesloch</li> <li>• Mentor für die Dissertation, speziell die systemische Organisations- und Personalentwicklung</li> <li>• Gespräche zum Stand der Dissertation, zu konzeptionellen Ideen und zur Validierung von Annahmen</li> </ul>



Tab. 4 Gespräche und Interviews (cont.)

Partner, Ort, Jahr.	Bemerkung zu Person und Gespräch
Hans Maghon, ab 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiter R&amp;D Projekt PHOENIX für Siemens Power and Gas, Agile Entwicklung einer neuen Generation Gasturbine</li> </ul>
Jörn Harde, ab 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistent von Joe Kaeser, CEO Siemens AG</li> <li>• Präsentation Dissertation und Diskussionen</li> </ul>
Till Balsler, 2014-2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO TiBa Consultling, München</li> </ul>
Siemens Konzernfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treiber von Ownership Culture und x-funktionaler Zusammenarbeit im Konzern: Mariel v. Schumann, Marion Horstmann, Rona Knells, Hajo Rapp, Dorothee Heckmann, Alexander Nusselt</li> <li>• Präsentation Dissertation und Diskussionen</li> </ul>

## Anhang 2: Detaillierte Auswertung der Globalen Megatrends

Für das holistische Verständnis der relevanten Rahmenbedingungen für Unternehmen und deren Strategieentwicklung und –implementierung ist die Analyse der globalen Megatrends wichtig. Für die Ausarbeitung im Rahmen dieser Dissertation leisten die Details zu allen Megatrends allerdings keinen notwendigen Beitrag. Daher wird die detaillierte Auswertung als Basis der Auswahl von relevanten Megatrends der Arbeit im Anhang zum vertiefenden Verständnis bereitgestellt. Im Hauptteil der Arbeit wird auf Basis der Zusammenfassung weiter gearbeitet.

### Anhang 2.1 Globalisierung

Als Globalisierung wird die zunehmende Verflechtung der globalen Ökonomie bezeichnet [GRÖM09, S. 8], die sich in den letzten Jahrzehnten im Wesentlichen sowohl durch den Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnik sowie bei Transport und Verkehr als auch durch die Liberalisierung der Kapitalmärkte und des Welthandels entwickelt hat [HÜTH08b, S. 11–12].

Wesentliche Merkmale der Globalisierung sind die globale Arbeitsteilung und Beteiligung fast aller Güter- und Dienstleistungsmärkte am internationalen Austausch. Die Intensität der Beteiligung ist durch die lokale Gesetzgebung und Regulierung unterschiedlich [GRÖM09, S. 8–9].

Die verschiedenen Länder haben je nach ihrem Entwicklungsstand unterschiedliche Standortvorteile, die durch den hohen Grad der Verflechtung, Offenheit der Märkte und Kooperationsmöglichkeiten über Landesgrenzen hinweg allen Mitspielern im Welthandel offen stehen. Die meisten Länder der Welt partizipieren an der globalen Arbeitsteilung. Zu den Problemen an den weltweiten Finanz- und Kapitalmärkten kommen ein neuer Trend zum Protektionismus und das Scheitern diverser Liberalisierungsbemühungen im Welthandel. Eine Umkehr der Globalisierung wird zwar thematisiert, aber nicht für wahrscheinlich erachtet. Der Prozess der Globalisierung könnte aber ins Stocken geraten. In der Weltwirtschaft wird eine Verschiebung der Schwerpunkte nach Asien mit Japan, China und Indien als Schwerpunkte erwartet, sowie zu den rohstoffreichen Ländern der Erde. Wichtige Wachstumstreiber sind Rohstoffe und Bevölkerungswachstum. Das begründet die Erwartung, dass die Wirtschaft in Europa langsamer wächst als in Nordamerika, die eine sehr gute Bevölkerungsentwicklung verzeichnen, oder beispielsweise in Südostasien.

Beschränkend könnten ein Engpass der Transportmöglichkeiten bzw. steigende Transportkosten durch die Auswirkungen des Klimawandels und steigende Energiekosten wirken.

Steigernd wirkt die Nutzung der internationalen Arbeitsteilung durch Unternehmen, was sich in steigenden Direktinvestitionen ausdrückt.

Wesentlichen Einfluss nimmt der Megatrend Globalisierung auf das strategische Management durch die Erhöhung der Anzahl strategischer Optionen, sowohl in Bezug auf die erreichbaren Märkte, die Verfügbarkeit unterschiedlicher Ressourcen als auch auf den Wettbewerbsdruck durch Anbieter aus anderen Ländern.

Insbesondere für den Fokus dieser Arbeit auf die Implementierung der Strategien spielt die Globalisierung eine wesentliche Rolle. Einerseits als Treiber von Komplexität und Geschwindigkeit, die sich signifikant erhöhen und damit zu erheblichem Veränderungsdruck führen. Und andererseits in der Implementierung, wenn strategische Entscheidungen über Kultur- und Landesgrenzen bis hin zu verschiedenen Kontinenten und Zeitzonen implementiert werden müssen.

## **Anhang 2.2 Tertiärisierung**

Die Nachfrage nach schlüsselfertigen Anlagen, Komplettlösungen und kundenspezifischen Produkten nimmt kontinuierlich zu. Die wachsende Kundenorientierung fordert derartige Lösungen und Produkte, vornehmlich bei den Investitionsgütern, aber zunehmend auch bei den Konsumgütern. Damit geht oft ein steigender Dienstleistungsanteil einher, der eng mit der Lösung oder dem Produkt verknüpft ist.

Daher ist keine Abnahme der industriellen Leistung zu erwarten, sondern eher deren Stärkung, sofern die Dienstleistung erfolgreich mit der Lösung oder dem Produkt geleistet werden kann.

Die Zunahme des Dienstleistungsanteils an der Gesamtleistung wird als Megatrend Tertiärisierung bezeichnet [HÜTH08b, S. 13].

Einfluss nimmt der Megatrend Tertiärisierung auf das strategische Management durch die Erhöhung der Anzahl strategischer Optionen, wesentlich durch die Erweiterung des Angebotsspektrums und die Notwendigkeit, für Service andere Geschäftsmodelle, oft in Verbindung mit anderen Organisationsformen, zu entwickeln.

Dadurch wird die Implementierung potenziell komplexer, da eine höhere Anzahl Varianten in der Zielorganisation zu berücksichtigen sind. Für diese Arbeit stellt die Tertiärisierung eine Ergänzung zur Globalisierung mit ähnlichen Wirkmustern dar.

## **Anhang 2.3 Wohlstandsorientierung**

Die internationale Arbeitsteilung und Deregulierung hat zu einem erhöhten weltweiten Wachstum und durch die damit verbundenen Direktinvestitionen auch einer Zunahme des allgemeinen Wohlstands geführt. Gegenläufig sind die Auswirkungen der Finanzkrise 2008 und ihrer Nachfolger. Von 2002 bis 2007 hat sich die Kaufkraft in allen wesentlichen aufstrebenden Regionen deutlich erhöht. Wachsender Wohlstand wirkt sich positiv auf das Glücksempfinden aus: so fühlten sich die Befragten in 45 von 52 Ländern glücklicher als Anfang der 1980er Jahre.

Der Megatrend „*Wohlstand*“ drückt die Entwicklung des subjektiven emotionalen und kognitiven Wohlbefindens der Bevölkerung eines Landes aus. Neben dem materiellen Wohlstand spielen auch die Rahmenbedingungen wie Gesundheit, befriedigende Arbeit oder persönliche Freiheit eine Rolle [HÜTH08b, S. 14–21]. Die Zunahme von Glücksempfinden bzw. Zufriedenheit aufgrund der finanziellen Verbesserungen zeigt sich allerdings nur bei Menschen mit einem Einkommen bis ca. 1.000

US Dollar pro Monat. Steigt das Einkommen über diesen Betrag, führt eine Zunahme an Einkommen nicht zu einer Steigerung der Zufriedenheit [SPIT07].

Das bestätigt eine Umfrage in Deutschland aus dem Sommer 2010, nach den wesentlichen Quellen persönlicher Lebensqualität. Die am häufigsten genannten Faktoren sind:

- Gesundheit (80 Prozent),
- eine intakte Familie und Partnerschaft (72 Prozent),
- sein Leben selbst zu bestimmen (66 Prozent) und
- das friedliche Zusammenleben mit Menschen sowie
- soziales Engagement (58 Prozent).

Im Vergleich dazu spielt „*Geld und Besitz zu mehren*“ (12 Prozent) eine wesentliche geringere Rolle. Die Lebensqualität hängt demnach überwiegend von Werten mit immaterieller Natur ab [FOCU10].

Da es noch große Wohlstandsunterschiede zwischen den Volkswirtschaften gibt, ist in Verbindung mit dem globalen Megatrend „*Demographische Entwicklung*“ mit einer steigenden Bedeutung der Wohlstandsorientierung zu rechnen. Diese wirkt sich zum Beispiel im Bevölkerungswachstum aus, das wiederum die Grundlage für weiteres wirtschaftliches Wachstum ist. Darüber hinaus entstehen neue Märkte für höherwertige Güter sowie vermehrt Investitionen in die eigene Bildung und damit höher qualifizierte Mitarbeiter in der Volkswirtschaft. In beides investieren die Menschen erst dann, wenn die Grundbedürfnisse befriedigt sind [GRÖM09, S. 18–19].

Der Megatrend Wohlstandsorientierung nimmt auf das strategische Management im Sinne dieser Arbeit nur mittelbar Einfluss. Er stellt eine übergeordnete Motivation für alle Akteure im globalen Wirtschaftssystem dar. Die Entwicklung der Märkte an sich und die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln in unterschiedlichen Domänen werden beeinflusst. Darüber hinaus sind die Effekte eher operativer als strategischer Natur, also beispielsweise die Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Aufgaben und Entwicklung im Unternehmen. Daher wird dieser Megatrend in der weiteren Ausarbeitung nicht explizit betrachtet.

## Anhang 2.4 Demografische Entwicklung

Als demographische Entwicklung wird die Entwicklung der Bevölkerungsgröße und deren Altersstruktur verstanden. Diese Trends können für ein Land, für Weltregionen oder die Welt insgesamt betrachtet werden.

Die demographische Entwicklung bestimmt maßgeblich das wirtschaftliche und soziale Leben in einer Volkswirtschaft. Für die ökonomische Bedeutung der Bevölkerungsentwicklung gibt es vielfältige historische Belege, zum Beispiel die Entwicklung der USA als Einwanderungsland. Die Untersuchung der demographischen Entwicklung erlaubt auch einen Ausblick auf die Entwicklung wirtschaftlicher Kraftzentren, wenn Bevölkerungen sich unterschiedlich entwickeln.

Die Bevölkerungsgröße wird wesentlich von drei Faktoren beeinflusst:

- *Fertilitätsrate*  
Reproduktion ausgedrückt in Anzahl der Geburten je 100 Frauen
- *Mortalitätsrate*  
Lebenserwartung der Bürger ausgedrückt in Durchschnittsalter und Medianalter (= Alter, das die Bevölkerung in 2 gleiche Teile teilt)
- *Migration*  
Zu- und Abwanderung von Bürgern ausgedrückt als Saldo

Um die Elterngeneration zu ersetzen und die Bevölkerungsgröße zu halten („*Reproduktionsniveau*“), müssen je 100 Frauen 210 Kinder geboren werden. Das entspricht einer Geburtenrate von 2,1. In Deutschland lag die Zahl seit Jahren bei 140, also über längere Zeit rückläufig, während beispielsweise in Asien die Geburtenrate in einigen Ländern deutlich über 2,1 liegt.

Die Kindersterblichkeit und die Qualität der medizinischen Versorgung beeinflussen wesentlich das durchschnittliche Lebensalter der Bevölkerung. In den Industrienationen ist das durchschnittliche Lebensalter in den letzten Jahrzehnten deutlich angestiegen.

Die Migration stellt den dritten Einfluss auf die Bevölkerungsentwicklung dar und wird als Saldo aus Zu- und Abwanderung gemessen. Beispielsweise ist in Deutschland in den letzten Jahren die rückläufige Entwicklung durch die niedrige Fertilitätsrate durch Zuwanderung kompensiert worden [GRÖM09, S. 21–25].

Die Vereinten Nationen erwarten, dass die Weltbevölkerung von 6,7 Milliarden Menschen im Jahr 2007 auf 9 bis 10 Milliarden Menschen im Jahr 2050 ansteigen

wird. Dabei ändert sich durch die unterschiedlichen Fertilitäts- und Mortalitätsraten die regionale Zusammensetzung. Während die hochentwickelten Volkswirtschaften in der Bevölkerungsentwicklung stagnieren, wird der Zuwachs der Weltbevölkerung in den Schwellen- und Entwicklungsländern stattfinden. Prozentual wird dabei Afrika seinen Anteil am meisten steigern. Der stärkste Bedeutungsverlust wird für Europa und Asien erwartet, wobei in Europa die absolute Anzahl der Bevölkerung sinkt, während diese in Asien ansteigt, wenn auch langsamer als in Afrika.

Interessant ist die Entwicklung der Bevölkerungsgröße bis zum Jahr 2050 mit dem Fokus auf die Entwicklung künftiger Märkte und wirtschaftlicher Kraftzentren:

- Asien bleibt größter Markt und legt in der absoluten Bevölkerung weiter zu.
- Afrika wird aufgrund des stärksten Bevölkerungswachstums rund 20% der Weltbevölkerung stellen.
- Nord- und Lateinamerika legen um etwa 30% oder 300 Millionen Menschen zu.
- In Europa nimmt die Bevölkerung absolut und prozentual ab.

Die Altersstruktur entwickelt sich entsprechend. Bei einer niedrigen Fertilität und guten medizinischen Versorgung steigt der Anteil der alten Menschen in der Bevölkerung stetig an. Der Anteil der Älteren wird sich nahezu verdreifachen auf etwa 2 Milliarden Menschen, wobei davon etwa 80% im Jahr 2050 in den Schwellen- und Entwicklungsländern leben werden.

Dadurch steigt auch das Medianalter von heute 28 auf etwa 38 Jahre in 2050 an. Dabei gibt es durch die unterschiedlichen Fertilitätsraten erhebliche Unterschiede in der Verteilung: in Nordamerika wird eine Steigerung des Medianalters von heute etwa 36 auf 41,5 Jahre in 2050 erwartet, während in Europa eine Steigerung von knapp 39 auf 47 Jahre erwartet wird [GRÖM09, S. 21–25].

Der Megatrend Silver Society lenkt den Fokus von den reinen Zahlen auf die Art, wie die Menschen in Zukunft altern. Die Erwartung ist, dass viele Menschen sich nicht in den Ruhestand begeben, sondern weiter aktiv am Gesellschaftsleben teilnehmen werden [ZUKU15]. In Deutschland gibt es etwa 3,7 Millionen so genannte „Silverpreneure“, die nach ihrer ersten Berufstätigkeit statt Rentnerdasein neue Aufgaben übernehmen, in denen sie ihre reichhaltigen Erfahrungen einbringen wollen, allerdings mit Spaß statt Stress [ZUKU16, Artikel: Silverpreneure].

Ein anderer mittelbarer Aspekt ist die Entwicklung der Verantwortung zwischen Männern und Frauen. Neue Beziehungs- und Familienmodelle entstehen, zunehmend mehr Frauen sind berufstätig und auch beruflich erfolgreich, während die Männer mehr Verantwortung in der Familie und für die Kinder übernehmen. Dieser Trend wird als Gender Shift bezeichnet [ZUKU16, Megatrend Glossar] und könnte auch bei anderen Megatrends wie zum Beispiel Wohlstandsorientierung genannt werden.

Insgesamt werden Branchen, die international handelbare Waren und Dienstleistungen produzieren, von der Entwicklung profitieren. Die Art der Waren und Dienstleistungen wird durch die Veränderung in der Altersstruktur beeinflusst werden [GRÖM09, S. 26].

Damit nimmt der Megatrend Demografische Entwicklung einen Einfluss auf die Handlungsoptionen im strategischen Management sowie auf die Verfügbarkeit von Fachkräften und Arbeitern in bestimmten Regionen.

Für diese Arbeit mit dem Fokus auf die wirksame Implementierung von Strategien spielt dieser Megatrend eine untergeordnete Rolle, da bereits über die Globalisierung wesentliche Elemente der Beteiligung diversifizierter Personengruppen an der Strategieimplementierung abgedeckt sind.

## **Anhang 2.5    Urbanisierung**

Als Urbanisierung wird der Trend bezeichnet, dass immer mehr Menschen in einer Stadt statt auf dem Land wohnen. Die Urbanisierung wird als Veränderung der Ratio zwischen Stadt- und Landbevölkerung gemessen, wobei der Urbanisierungsgrad als Anteil der Stadtbevölkerung an der Weltbevölkerung ausgedrückt wird.

Auslöser der Landflucht sind die Produktionsfortschritte in der Landwirtschaft aufgrund technischen Fortschritts und Kapitalintensivierung, wodurch viele Arbeitsplätze im Agrarsektor wegfallen. Ein weiterer Treiber der Urbanisierung ist die Verstädterung aufgrund des Einkommensgefälles zwischen Stadt und Land in Verbindung mit Aufstiegschancen. Auch die Globalisierung mit der höheren Mobilität und die Öffnung der Volkswirtschaften tragen zur Urbanisierung bei. Eine hohe Anzahl von Menschen an einem Ort erlaubt neue Produktivitätsfortschritte durch Spezialisierung sowie Arbeitsteilung und fördert Netzwerkeffekte zwischen Industrie und Dienstleistung. Darüber hinaus ist die Bereitstellung öffentlicher Güter wie Energie

durch Skaleneffekte in Städten wesentlich einfacher als auf dem Land. Ein weiterer Grund ist der Klimawandel, durch den Agrarflächen verloren gehen.

Nach einem Verhältnis von rund 2,5:1 zwischen der Land- und Stadtbevölkerung im Jahr 1950 entsprach im Jahr 2008 erstmals die Stadtbevölkerung weltweit der Landbevölkerung.

Es wird erwartet, dass die Landbevölkerung stagniert oder leicht rückläufig ist, während die Stadtbevölkerung sich weltweit fast verdoppeln wird. Dadurch steigt der Urbanisierungsgrad auf etwa 70% an. In Verbindung mit dem demographischen Wandel bedeutet das, dass nahezu das gesamte Wachstum der Stadtbevölkerung in den Schwellen- und Entwicklungsländern stattfinden wird. Im Jahr 2050 wird etwa 80% der Stadtbevölkerung in Asien, Afrika und Lateinamerika leben, wobei erwartet wird, dass es keine einheitliche Entwicklung gibt und sich der Anstieg auf wenige Länder, unter anderem China und Indien, konzentrieren wird [GRÖM09, S. 28–30].

Dadurch rückt die Entwicklung (Anzahl und Größe) der sogenannten „*Megacities*“ (Städte mit mehr als 10 Millionen Einwohnern) verstärkt in den Vordergrund. 1950 gab es mit New York und Tokio nur zwei Megacities, während es 2007 bereits 19 waren. Bis 2025 wird mit 27 Megacities weltweit gerechnet, davon jeweils vier in China und Indien. Acht dieser 27 Megacities werden über 20 Millionen Einwohner zählen. Insgesamt macht das aber nur einen Anstieg um einen Prozentpunkt aus. Die meisten Stadtbewohner werden in Städten mit 500.000 bis 10 Millionen Einwohner leben. Dabei gibt es global keinen einheitlichen Trend. Der Urbanisierungsgrad wird in einer Spannbreite von 47% in Afrika bis zu 86% in Nordamerika erwartet.

Ökonomisch relevant sind die Anpassungsprobleme von Städten in allen Größen. Allerdings zeigen sich diese Probleme in den Megacities in konzentrierter Form.

Vorteile der Urbanisierung sind Skalen- oder Netzwerkeffekte für Wirtschaftsunternehmen sowie die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter. Nachteile entstehen durch die Knappheitsprobleme, im Wesentlichen an

- Grundfläche und damit Wohnraum,
- der Versorgung mit Wasser und Energie,
- der Entsorgung von Abwasser und Müll, sowie an
- Nachrichten und Information.

Durch veraltete Infrastruktur entstehen gesundheitliche Risiken und Risiken für die Umwelt.



Ein zweites Problemfeld stellt die Verkehrsinfrastruktur für öffentlichen Verkehr und den Individualverkehr dar. Dadurch entstehen lange Pendelzeiten für die Mitarbeiter und unkalkulierbare Lieferzeiten für den Lastverkehr.

Insgesamt bedeuten die Infrastrukturdefizite eine erhebliche Beeinträchtigung der Lebensqualität in allen Volkswirtschaften, auch den hochentwickelten.

Daraus entwickeln sich aber auch neue Märkte für Unternehmen, die diese Infrastruktur im Portfolio anbieten. In Verbindung mit dem Megatrend „*Ressourcenknappheit*“ steigt die Investitionsbereitschaft speziell in Infrastruktur zur Versorgung mit Energie und Wasser sowie Entsorgung. Der Staat profitiert dabei von Partnerschaften mit privaten Investoren, die einen Teil der Risiken übernehmen [GRÖM09, S. 30–34].

Damit nimmt der Megatrend Urbanisierung Einfluss auf die Handlungsoptionen im strategischen Management und auf zu lösende Problemstellungen in der operativen Umsetzung. Für diese Arbeit spielt der Megatrend Urbanisierung eine untergeordnete Rolle, da er mit den Handlungsoptionen einen Inhalt beeinflusst, aber nicht die Art wie die Strategie entsteht und umgesetzt wird.

## **Anhang 2.6    Ressourcenknappheit**

Alle Ressourcen, die als Produktionsfaktor nachgefragt werden, sind knapp und haben daher einen Preis. Von dem globalen Megatrend Ressourcenknappheit wird dann gesprochen,

- wenn in kurzer Zeit das weltweite Angebots-Nachfrage-Gefüge für einzelne Ressourcen oder Ressourcenbündel aus dem Gleichgewicht gerät und dies zu einem höheren Preisniveau oder sogar einem höheren Preissteigerungsniveau führt bzw.
- wenn eine Ressource aufgrund Restriktionen der physischen Verfügbarkeit knapp wird oder
- einer Kombination aus beiden Faktoren.

Dadurch erhalten Rohstoffe eine neue Bedeutung in der Gestaltung globaler Wertschöpfung. Allein in Deutschland ist die Rohstoffverknappung für 60% der Unternehmen von langfristiger und strategischer Bedeutung.

Dabei gibt es Unterschiede in den Ressourcenarten, da beispielsweise Energie industriell und in Privathaushalten genutzt wird, während viele Rohstoffe für die industrielle Fertigung benötigt werden und nicht vom Endabnehmer. Mittlerweile werden „*Rohstoffversorgungs-Risiko-Ratings*“ durchgeführt. Dabei werden Reichweite, Allokation der Vorkommen und Ersetzbarkeit untersucht.

Interessant ist in diesem Zusammenhang Wasser als Rohstoff. Die Vereinten Nationen vermuten, dass sauberes Wasser in Zukunft Öl in seiner strategischen Bedeutung ablösen wird.

Für die Zukunft wird durch das weitere weltweite Wirtschaftswachstum mit zyklischen Schwankungen der Preise um eine kontinuierlich steigende Trendkurve gerechnet. Das verändert die Rahmenbedingungen für Produktionsprozesse und Wertschöpfung [GRÖM09, S. 34–41].

Der Megatrend Ressourcenknappheit hat einen Einfluss auf die Handlungsoptionen und die Gestaltung der Strategie. Damit werden Rahmenbedingungen für die umzusetzende Strategie definiert. Für diese Arbeit ist der Megatrend Ressourcenknappheit als einzelner Trend nicht relevant.

## **Anhang 2.7 Klimawandel**

Unter dem globalen Trend Klimawandel versteht man die Auswirkungen der weltweiten klimatischen Veränderungen. Dabei wird der Klimawandel im Wesentlichen über die Veränderung der durchschnittlichen Oberflächentemperatur ausgedrückt. Die Zunahme des Tempos beim Klimawandel, der ebenso wenig ein neues Phänomen ist wie Naturkatastrophen, wird auf die Zunahme der sogenannten Treibhausgase zurückgeführt. Diese entstehen zum größten Teil durch die Verbrennung fossiler Energieträger, deren Verbrauch wesentlich durch die wachsende Weltbevölkerung und die zunehmende Wohlstandsorientierung ansteigt.

Dieser Megatrend ist am wenigsten kalkulierbar. So ist unter Experten beispielsweise noch nicht geklärt, wie Treibhausgasanstieg und Temperaturanstieg zusammen hängen. Ebenso unklar sind die zukünftigen Entwicklungen. Es gibt unterschiedliche Szenarien, denen drei wesentliche Faktoren des Klimawandels gemein sind:

- *Extreme Wetterereignisse*  
wie Trockenheitsperioden, Hitzewellen, Starkregenfälle oder Orkane,

- *Beeinträchtigung der Wasserversorgung*  
durch Veränderung des globalen Niederschlagsmusters oder Algenbildung in Frischwasserreservoirs durch die Temperaturerhöhung, sowie
- *Bedrohung des Ökosystems*  
durch Artensterben, Bedrohung der Regenwälder, das Auftauen der Permafrostböden und Abtauen der Polkappen [GRÖM09, S. 41–47].

Dramatisch zeigte sich die Situation im August 2010: während in Pakistan der Monsoonregen die größte Flutkatastrophe der letzten 80 Jahre mit über 20 Millionen Betroffenen auslöste [ZEIT10], leidet Russland unter einer großen Dürre, die Ernteausfälle und durch Torfbrände erhebliche Gefahren für die Gesundheit und das Leben der Bürger verursacht, was wiederum erhebliche Auswirkungen auf die Getreidepreise in Russland und auf dem Weltmarkt hat [HASS10].

Auch wenn die Effekte und Entwicklungen nicht genau, sondern anhand verschiedener Szenarien prognostiziert werden, machen sich Unternehmen Gedanken über die Konsequenzen. Als wesentlicher Faktor werden Beeinträchtigungen der Produktion und Zulieferung gesehen [GRÖM09, S. 41–47].

Auf dieser Basis entwickelt sich der Megatrend Neo-Ökologie, der mit den Herausforderungen des Klimawandels die Weiterentwicklung der zugehörigen Werte und Moral in Unternehmen und der Bevölkerung einschließt. So wird erwartet, dass Wachstum – eines der wichtigsten strategischen Grundziele – zukünftig neben dem wirtschaftlichen Profit auch unter ökologischen und gesellschaftlichen Gesichtspunkten bewertet wird [ZUKU15].

Auch der Megatrend Klimawandel hat Auswirkungen auf die strategischen Optionen, wie beispielsweise der Wandel zu einem „grünen“ Portfolio. Für die wirksame Implementierung der aus dem Klimawandel entstehenden strategischen Entscheidungen hat der Megatrend Klimawandel keine direkt relevanten Auswirkungen.

## **Anhang 2.8    Technologischer Fortschritt**

Der technologische Fortschritt besteht aus

- Innovativen Produkten,
- Innovativen Produktionsverfahren,
- Innovativen Dienstleistungen und
- einer Kombination dieser drei Faktoren.

Gemessen wird er als „*Leistungsfähigkeit im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE)*“, in die unter anderem die Anzahl der angemeldeten Patente von Unternehmen einer Volkswirtschaft einfließen.

Damit bietet der technologische Fortschritt Antworten zu fast allen Fragen aus den anderen Megatrends und müsste als endogener Trend (aus den anderen Megatrends erzeugt) nicht weiter untersucht werden.

Analysiert man allerdings die technologischen Entwicklungen der letzten 250 Jahre im Vergleich zur wirtschaftlichen Entwicklung, so lässt sich auch das exogene (von außen auf den weltweiten Strukturwandel wirkende) Potenzial des technologischen Fortschritts, speziell durch Basisinnovationen, nachweisen. Diese Basisinnovationen werden auch Schlüsseltechnologien genannt und sind zum Beispiel Elektrifizierung oder Raumfahrt. Diese Basisinnovationen haben die letzten 5 Kondratieff-Zyklen ausgelöst. Derzeit befindet sich die Wirtschaft im fünften Kondratieff-Zyklus, wesentlich beeinflusst von der Entwicklung der Mikroelektronik und den damit ermöglichten Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK). Die aktuelle Bezeichnung für diese Entwicklung ist „*Digitalisierung*“ [RICK15, S. 3]. In 2013 führt die MIT Sloan Management Review zusammen mit Deloitte eine Studie mit über 1.500 Interviewteilnehmern durch. Das Ziel ist zu verstehen, wie Unternehmen digitale Technologien nutzen und was dabei den Geschäftserfolg unterstützt oder behindert. Die zentrale Erkenntnis gemäß 78% der Antworten ist, dass die erfolgreiche Umsetzung der „*digital transformation*“ innerhalb der folgenden 2 Jahre (also bis 2015) zu einem kritischen Thema für das Unternehmen entwickeln wird [FITZ13, Chapter 1].

Auf Basis der Digitalisierung entstehen weitere Megatrends:

- *Neues Lernen*

Bildung ist ein Schlüssel zu einer hoffnungsvollen Zukunft, einem zentralen Thema aus der Wohlstandsorientierung. Über das Internet ist der Zugang zu Wissen und Bildung wesentlich einfacher und treibt sozialen Aufstieg [ZUKU15].

- *Konnektivität*

Die Menschheit organisiert sich in Netzwerken. Über das Internet kommunizieren neben den Menschen vermehrt auch Maschinen („*Internet of Things*“). Den größten Einfluss hat aber die neue Offenheit, die sich als grundlegendes globales Kulturelement entwickelt und auch Unternehmen auffordert, sich nach

außen mehr zu öffnen [ZUKU15]. Ein radikales Beispiel hierfür ist Open Innovation. Gerade in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen war Geheimhaltung eine wesentliche Rahmenbedingung, um einen nachhaltigen strategischen Wettbewerbsvorteil durch technologischen Fortschritt zu erreichen und zu erhalten. Offene Kooperation mit Partnern und „the Crowd“ war undenkbar. Beispielhaft beschreibt Siemens Open Innovation Ende 2015 so: „Die Innovationszyklen werden in der globalisierten Welt immer kürzer und die Grenzen auf vielen Gebieten, auch in der Forschung und Entwicklung, immer durchlässiger. Trends und neue Technologien frühzeitig erkennen und aufgreifen, das geht nur mit geöffneten Labortüren. Deshalb nutzen viele Unternehmen heute das Prinzip von Open Innovation (OI). Damit schaffen sie einen offenen Innovationsprozess, in dem abteilungs- und sogar firmenübergreifendes Wissen zusammengeführt wird“ [HESS15].

- *Mobilität*

In der globalisierten Welt bildet die Mobilität – von Personen und Gütern – eine wesentliche Grundlage des Lebens und Wirtschaftens. Dadurch entstehen auch neue Lösungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen [ZUKU15].

Interessant ist, dass sich zum ersten Mal langfristige wirtschaftliche Entwicklungen aus Basisinnovationen zu überschneiden scheinen. Der sechste Kondratieff-Zyklus beginnt noch bevor der Abschwung des fünften Zyklus startet. Das ist neu. Getrieben wird der sechste Zyklus von den sogenannten „Life Sciences“: Bio- und Gentechnologie zusammen mit Entwicklungen in Chemie, Medizin, Ernährungswissenschaften und Psychologie [NEFI14]. Nefiodow erweitert die Darstellung von Kondratieff entsprechend:

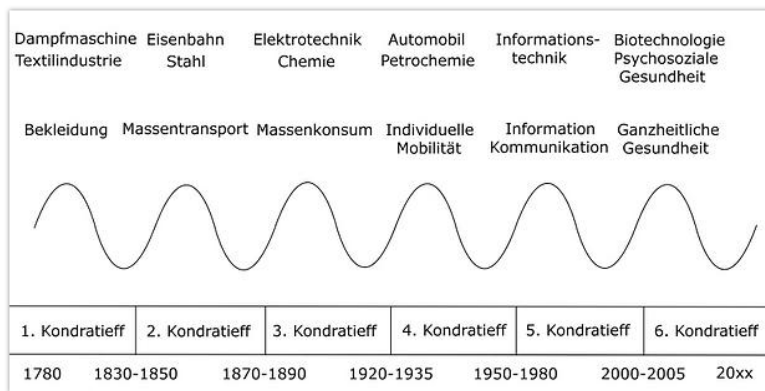


Abb. 120: Die langen Wellen der Konjunktur [NEFI14]

Wobei die Darstellung schematisch ist und die zugehörigen Beschreibungen nicht präzise abbildet, da nach Nefiodow der 5. Kondratieff Zyklus noch andauert, während der 6. Zyklus bereits in den späten 1990er Jahren begann [NEFI14].

Präziser ist die Darstellung von Andreas Goldschmidt aus 2004, die die Klarheit der schematischen Kurven opfert.

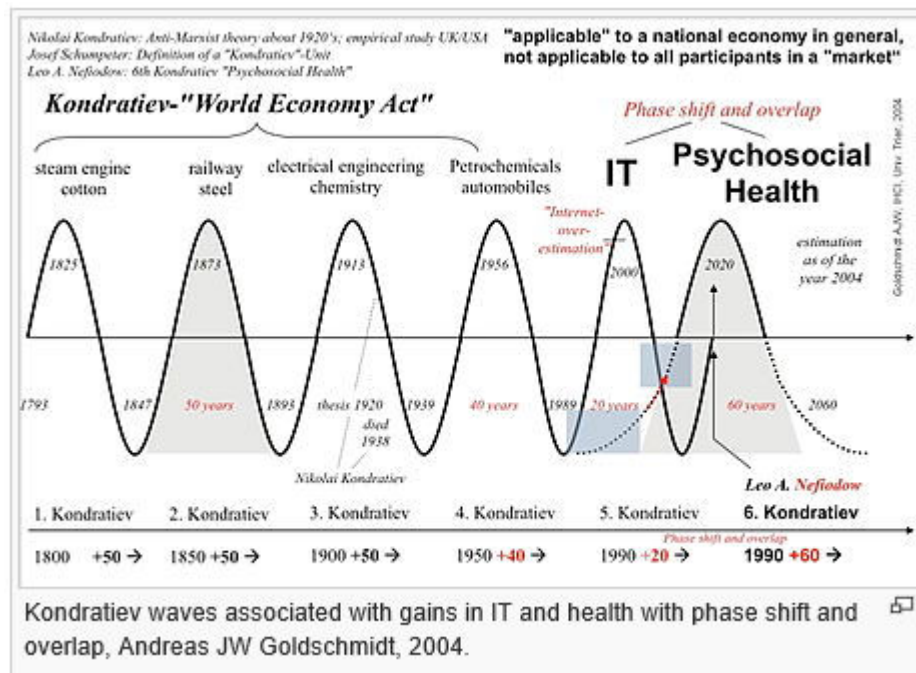


Abb. 121: Kondratieff Zyklen in Verbindung mit Zuwächsen in IT und Gesundheit, dargestellt mit Phasenveränderungen und Überlappungen [GOLD09].

Durch die Entwicklung der Altersstruktur (Megatrend Demographischer Wandel) und den Klimawandel entsteht neben dem exogenen Potenzial der Basisinnovationen aus Bio- und Gentechnologie auch ein endogener Entwicklungsdruck [GRÖM09, S. 47–50].

Das Zukunftsinstitut definiert passend dazu den Megatrend „Gesundheit“: Dabei umfasst dieser Trend mehr als die Abwesenheit von Krankheit [ZUKU15]. Mit der individuellen Lebensenergie im Mittelpunkt könnte dieser Megatrend auch bei „Wohlsstandsorientierung“ zugeordnet werden.

Besonders interessant für die strategische Planung ist der gesellschaftliche Rahmen für diese neuen Basistechnologien. Beispielsweise bestehen in Deutschland erhebliche Bedenken in der Bevölkerung sowie Auflagen und staatliche Regulierungen in Bezug auf Bio- und Gentechnologie. Dagegen herrscht in den USA eine ganz andere

Situation vor. Firmen lagern daher ihre Forschung und Entwicklung und auch Produktion dorthin aus, wo mit weniger Einschränkungen gearbeitet werden kann [GRÖM09, S. 52–54].

Für die Formulierung von Strategien entstehen durch den Megatrend Technologie neue Handlungsoptionen, was die Komplexität weiter erhöht. Gemäß der Studie von Fitzgerald in 2013 entwickelt sich die Nutzung speziell der Digitalisierung zu einem wichtigen Überlebenskriterium für Unternehmen [FITZ13].

Insbesondere die Mobilität erlaubt zusätzlich Anbietern in neue, bisher unerreichbare Märkte einzudringen oder Arbeitskräfte mit neuen Kompetenzen anzuwerben und einzusetzen. Das ist der regionale Effekt. Diesen Effekt gibt es durch Innovationen auch über Branchengrenzen hinweg, indem Anbieter aufgrund ihres Geschäftsmodells etablierte Märkte und Spieler unter erheblichen Druck setzen, wie beispielweise Amazon Marketplace, Google, ebay oder Airbnb [POPP16].

Die Digitalisierung führt noch zu einer weiteren, nicht so offensichtlichen Veränderung: die Arbeit verdichtet sich. Gunter Dueck stellt in einem Vortrag zum „Arbeiten 4.0“ im Juni 2015 fest, dass *„jeder Beruf <...> seine einfachen Routineanteile an den Computer (verliert). Die Arbeit 4.0 wirkt verdichtet, stressig, komplex; das sind aus anderer Sicht Zeichen der Überforderung oder gar Unfähigkeit.“* [DUEC15, Min 15:50].

Für die Implementierung von Strategien entstehen ebenfalls neue Lösungsmöglichkeiten, daher ist der Trend Technologischer Wandel, speziell die Digitalisierung, für die weitere Arbeit relevant, insbesondere mit der Ergänzung um Neues Lernen, Konnektivität und Mobilität.

## **Anhang 2.9 Wissen und Information**

Neben den klassischen Produktionsfaktoren Arbeit und Sachkapital ist Wissen in den letzten Jahrzehnten zur dritten wichtigen Quelle für Wohlstand geworden. Dabei versteht man unter dem globalen Megatrend Wissen und Information nicht das Wissen oder die Information an sich, die im Zeitalter des Internet und internationaler Arbeitsteilung fast weltweit zur Verfügung stehen. Vielmehr ist die Fähigkeit gemeint, das verfügbare Wissen in der Wertschöpfung für technologischen Fortschritt (FuE) oder Prozessinnovationen, also effizientere und ressourcenschonende Produktions-

wege, einzusetzen. Diese Fähigkeit ist an Menschen gebunden und wird als Humankapital bezeichnet. Sie wird von der (Aus-) Bildung des einzelnen Menschen geprägt und ist teilweise an Volkswirtschaften gebunden, da eine gute Forschungsinfrastruktur Voraussetzung ist und aus einem Netz von Forschungsinstituten, Hochschulen und Unternehmen besteht. Diese Menschen erhöhen die Produktivität der Erwerbstätigen und verschaffen der Volkswirtschaft Vorsprungs-Gewinne im internationalen Wettbewerb [GRÖM09, S. 54–57].

Andererseits stellt die OECD fest, dass die unternehmerischen Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten deutlich internationalisiert wurden [GRÖM09, S. 54].

Zudem ist durch die Liberalisierung die Migration von Experten sehr viel einfacher geworden, so dass sich durch die Abwanderung gut ausgebildeter Fachkräfte („*braindrain*“) ein Nachteil für eine Volkswirtschaft ergeben kann.

Darüber hinaus holen die Menschen in den Schwellenländern im Bildungsniveau auf. Wie im Demographischen Wandel klar wird, wächst die Weltbevölkerung wesentlich in den Schwellen- und Entwicklungsländern. Noch lebt die Hälfte der Weltbevölkerung von 3 US Dollar pro Tag und täglich sterben etwa 22.000 Kinder aufgrund von Armut [DIXO16, Pos. 1103f]. Das schafft die Grundlage für eine Wissenskultur: *„Bildung ist ein Schlüssel zu einer hoffnungsvollen Zukunft. Wo jetzt individuelle Talente gefördert werden und leidenschaftliche Neugier entfacht wird, sind die Voraussetzungen für Innovationen und sozialen Aufstieg geschaffen.“* [ZUKU16, Megatrend Wissenskultur].

Zusammen mit der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien werden komplexe Dienste international handelbar und setzen damit die etablierten Strukturen der entwickelten Volkswirtschaften unter Druck. Es gibt einen eigenen Zweig Wissenswirtschaft aus Unternehmen, die nur auf Basis von Wissen und der Fähigkeit ihrer Mitarbeiter Umsatz generieren, also zum Beispiel Datenverarbeitung, FuE oder Unternehmensberatung. Es wird erwartet, dass die Wissenswirtschaft immer schneller ökonomisch verwertbares Wissen erzeugt und vermutlich auch nach anderen Anwendungsmöglichkeiten suchen wird. So könnten neue Kooperationsformen zwischen Unternehmen entstehen oder firmenspezifisches und individuelles Wissen auf speziellen Wissensmärkten gehandelt werden. Dazu müssten neue Unternehmen entstehen, die den Wert des Wissens bewerten und damit handeln [GRÖM09, S. 57–59].



Auch zu diesem Zusammenhang passen die oben eingeführten Megatrends Neues Lernen und Mobilität. Darüber hinaus definiert das Zukunftsinstitut den Megatrend New Work um die grundlegende Veränderung der Unternehmensstrukturen und Arbeitsorte mit einzubeziehen. Dadurch verschwimmen die Grenzen von Berufs- und Privatleben [ZUKU15].

Für Strategen sind der Zugang zu Wissen und Information sowie deren wertschöpfende Nutzung wichtig um eine gute Strategie zu entwickeln. Zusätzlich kann dadurch ein Wettbewerbsvorteil entstehen, wenn es einem Unternehmen gelingt, mehr Wissen und Information zu erlangen und / oder dieses besser wertschöpfend zu nutzen als seine Wettbewerber.

Für die Implementierung von Strategien ist der Megatrend Wissen und Information von großer Bedeutung, da „*das verfügbare Wissen in der Wertschöpfung für technologischen Fortschritt (FuE) oder Prozessinnovationen, also effizientere und ressourcenschonende Produktionswege, einzusetzen*“, wie oben (in diesem Unterkapitel) erklärt, ein wesentlicher Teil der Umsetzungsarbeit ist.

Aus dem Trend New Work und in dessen Folge einer höheren Kompetenz in der Selbststeuerung der Beteiligten lassen sich für die Umsetzungsarbeit neue Handlungsoptionen ableiten.

## **Anhang 2.10 Upskilling**

Unter Upskilling versteht man den Trend zur Wissensintensivierung, der speziell in den hochtechnologischen Industriestaaten durch die Zunahme der Komplexität von Bedürfnissen und Gütern zu beobachten ist. Diese Komplexität zu bewältigen erfordert spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten bei den eingesetzten Mitarbeitern, also hochqualifizierte Fachkräfte. Entwicklungs- und Schwellenländer sind derzeit Nutzer dieser hochkomplexen Lösungen und stellen damit Märkte für die wertschöpfungs- und technologieintensiven Güter dar [HÜTH08b, S. 13].

Auch hier wirkt der globale Megatrend des neuen Lernens, da sich durch die Verfügbarkeit von Wissen und Bildung die Zeit verkürzt, bis die Entwicklungs- und Schwellenländer die Kompetenzen selbst entwickeln.

Als Megatrend ist Upskilling für die Handlungsoptionen im strategischen Management relevant. Im Sinne dieser Arbeit bietet Upskilling keine neuen Aspekte und ist durch die bereits ausgewählten Megatrends gut abgedeckt.

## **Anhang 2.11 Investitionen und Infrastruktur**

Investitionen in Produktion und volkswirtschaftliche Infrastruktur sind ein wesentlicher Treiber der weltweiten, gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Sie werden als „*Investitionsquote*“ (Anteil der Bruttoinvestitionen am Brutto-Inlandsprodukt (BIP)) gemessen. Innerhalb der Konjunkturzyklen einer Volkswirtschaft nehmen Investitionen zu Beginn eines Aufschwungs zu und vor dem Abschwung ab. Weltweit ist in den letzten acht Jahren eine kontinuierliche Zunahme der Investitionen zu beobachten, vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern mit umfangreichen exportierbaren Rohstoffen.

Trotz der Finanzkrise 2008 wird davon ausgegangen, dass die Investitionsaktivitäten weiterhin überdurchschnittlich bleiben und damit ein Megatrend im globalen Strukturwandel. Es wird erwartet, dass die Intensivierung der internationalen Arbeitsteilung und die zunehmende Wohlstandsorientierung die Investitionen stärker treiben als die Finanzmarktkrise oder der unstete Prozess der Globalisierung sie behindern. Ein wesentlicher Einfluss wird dabei Indien und China als bevölkerungsstarken Schwellenländern zugeschrieben. Die Entwicklungen werden nicht homogen verlaufen, sondern zeitlich und im Umfang unterschiedlich, was aber global gesehen einen kontinuierlichen Aufwärtstrend ergibt. Die Finanzmärkte werden sich reformieren und konsolidieren und vermutlich gestärkt aus der Krise hervorgehen, so dass die Finanzierung der Investitionsvorhaben sicher gestellt ist.

Damit stabilisiert sich das aus den letzten Jahrzehnten bekannte Muster

- Steigendes Welt-BIP führt zu
- stärker wachsendem Welthandel führt zu
- noch stärkerem Wachstum der globalen Direktinvestitionen und
- zu einer parallelen Entwicklung der Logistikinfrastuktur der Weltwirtschaft.

Dabei werden auch aus dem demographischen Wandel, dem Klimawandel, der Ressourcenknappheit und wesentlich dem Technologischen Fortschritt weitere Impulse für die Veränderung der Infrastruktur und damit notwendigen Investitionen erwartet [GRÖM09, S. 59–63].

Insofern stellt der Megatrend Investitionen und Infrastruktur eine wichtige Eingangsinformation für das strategische Management dar. Für die Implementierung der Strategien entstehen keine spezifischen neuen Anforderungen und daher wird Investitionen und Infrastruktur im weiteren Verlauf nicht mehr explizit betrachtet.

## Anhang 2.12 Sicherheit

Unsicherheit gehört zum menschlichen Leben und resultiert aus Risiken, die eine einzelne Person (z.B. Krankheit), Personengruppen oder Gesellschaft (z.B. Naturkatastrophe) treffen können. Im schlimmsten Fall kann ein eingetretenes Risiko die Existenz eines Systems, wie zum Beispiel des Finanzwesens, gefährden.

Insgesamt verändern sich die individuellen und sozialen Risikoprofile durch den weltweiten Strukturwandel und die zunehmende Komplexität moderner Gesellschaften. Aus jedem globalen Megatrend entstehen gleichzeitig spezifische Risiken, zum Beispiel Naturkatastrophen aus dem Klimawandel.

Menschen streben danach, die mit den Risiken einhergehenden Unsicherheiten zu verringern. Im Wesentlichen geschieht das durch

- entsprechendes Verhalten,
- geeignete Maßnahmen zur Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse und
- die Schaffung von Strukturen, die die Last von eingetretenen Risiken auf viele Beteiligte (Grundprinzip der Versicherungen) verteilt.

In den letzten zehn Jahren sind immer wieder Risiken aufgetreten, mit denen die breite Öffentlichkeit nicht gerechnet hat. Eine vollständige Betrachtung aller zukünftigen Risiken ist nicht möglich. Die folgenden Bereiche werden von der OECD als wahrscheinliche Felder für zukünftige Risiken betrachtet [GRÖM09, S. 66–72]:

- *Physische Sicherheit der Menschen*  
gefährdet z.B. durch politische Instabilität inklusive Krieg und Terroranschlägen, Kriminalität oder Naturkatastrophen (siehe Megatrend Klimawandel)
- *Soziale Sicherung der Menschen*  
soll dem Individuum Schutz bieten bei Risiken wie Krankheit, Arbeitslosigkeit oder Altersarmut
- *Sicherheit von Gütern und bei der Versorgung mit Gütern*  
beinhaltet Verbraucherschutz, Gesundheit bei der Nutzung von Gütern und Zugang zu lebensnotwendigen Gütern bei zunehmender Knappheit, z.B. von sauberem Wasser

Insbesondere an dem Anschlag auf das World Trade Center am 11. September 2001 lässt sich zeigen, welche Kosten der betroffenen Volkswirtschaft und der Weltwirtschaft durch Sicherheitsrisiken entstehen können. Allein in den USA wird mit ca. 75

Milliarden US-Dollar Kosten als Resultat des Anschlags gerechnet, durch die Verlangsamung des weltweiten Wirtschaftswachstums weitere rund 300 Milliarden US-Dollar in anderen Ländern.

Durch das Bevölkerungswachstum und die zunehmende Urbanisierung werden die Kriminalität erhöht und die Auswirkungen von Naturkatastrophen wie im August 2010 beispielsweise in Pakistan, erheblich verschärft, wenn eine Stadt oder sogar eine Megacity betroffen ist.

Die Effizienz der sozialen Sicherungssysteme einer Volkswirtschaft ist eine wesentliche Grundlage für das Wohlbefinden und die Funktionsfähigkeit der Volkswirtschaft. Neue Belastungen entstehen durch die Urbanisierung, aber auch durch weltweite Epidemien. Im schlimmsten Fall wird bei einer globalen Grippewelle mit bis zu 140 Millionen Toten und einem Verlust von 0,8% des globalen Bruttoinlandsprodukts gerechnet [GRÖM09, S. 66–72].

Die Sicherung der Versorgung mit Gütern bezieht sich im Wesentlichen auf die nationale Infrastruktur, aber auch den sicheren Waren- und Dienstleistungsverkehr („*Supply Chain Security*“) in der zunehmend international arbeitsteiligen Wertschöpfung. Weitere Sicherheitsthemen betreffen die IT-Sicherheit. In allen Ländern und Bereichen werden Computer, Internet und Mobilfunk eingesetzt, deren Störung empfindliche Beeinträchtigungen aller möglichen Bereiche der öffentlichen und privatwirtschaftlichen Prozesse, aber auch der privaten Haushalte zur Folge haben kann. Größter Risikofaktor für Unternehmen sind die eigenen Mitarbeiter. Dabei entstehen durch eingetretene Risiken ebenso wie durch die Vorsorge erhebliche Kosten [GRÖM09, S. 66–72].

Insgesamt wird die weitere wirtschaftliche Entwicklung erheblich durch Unsicherheit beeinflusst, wobei zu jedem Risikotatbestand die Unsicherheit sowohl mit dem Risiko als auch der Anpassungsfähigkeit der jeweiligen Region zunimmt [GRÖM09, S. 72].

Sicherheit ist eine wichtige Rahmenbedingung für die Planbarkeit unternehmerischen Handelns und damit wichtig für die Entwicklung des Unternehmens. Für die Strategie und deren Umsetzung stellt sie eine kaum beeinflussbare Eingangsgröße dar und wird im Rahmen dieser Arbeit nicht genauer betrachtet.

## Anhang 2.13 Individualisierung

Zusätzlich zu den vom Institut der deutschen Wirtschaft genannten und bisher beschriebenen Megatrends formuliert das Zukunftsinstitut die Individualisierung als Megatrend. Damit ist einerseits der persönliche Lebensweg gemeint, der zunehmend mit Brüchen und Umorientierungen abläuft, die durch die anderen Megatrends ausgelöst oder gefördert werden. Andererseits bietet die Gesellschaft aufgrund der Entwicklungen mehr individuelle Freiheitsgrade. Das führt auch zu mehr Entscheidungsdruck und löst eine Veränderung der Werte aus [ZUKU16, Megatrend Individualisierung].

Kaplan und Norton betonen immer wieder, dass die Umsetzung der Strategie zum Tagesgeschäft aller gehört. Das setzt Veränderungsfähigkeit aller voraus. Menschen, deren Lebensweg immer wieder größere Veränderungen aufweist, könnten geübter sein, mit diesen Veränderungen umzugehen und damit auch offener für neue strategische Entscheidungen. Daher ist dieser Megatrend in der späteren Ausarbeitung für die wirksame Umsetzung der Strategie sehr interessant.

## Anhang 2.14 Resultierende Zukunftsmärkte

Aus den globalen Megatrends können Zukunftsmärkte abgeleitet werden, die wesentliche Wachstumspotentiale im globalen Wettbewerb bieten und damit für alle Unternehmen strategisch relevant sind. In der nachfolgenden Tabelle sind die Umsatzanteile am Beispiel deutscher Unternehmen 2009/2010 an diesen 10 Zukunftsmärkten dargestellt. Die Umsatzanteile sind in Prozent und die Tendenz auf einer 3er-Skala angegeben.

Zukunftsmarkt	Umsatzanteil	Tendenz
Ressourcenschonung	26,8	++
Mobilität	16,0	++
Informations- und Kommunikationstechnik	11,7	+
Ver- und Entsorgungsinfrastruktur	9,9	0
Personennahe Dienstleistungen	9,5	0
Umweltschutz	7,7	++
Life Sciences	6,5	+
Mikroelektronik	4,2	0
Sicherheit	4,1	+
Nachrichteninfrastruktur	3,5	0
++ = stark zunehmend; + = zunehmend; 0 = gleich bleibend		
Quelle: IW-Zukunftspanel (2009, 2010)		

Abb. 122: Verteilung der Umsätze deutscher Unternehmen auf die 10 Zukunftsmärkte  
[LICH13, S. 30]

In dieser Zusammenstellung wird Mobilität als Markt angegeben, während das Zukunftsinstitut hier einen Megatrend erkennt.

## **Anhang 3: Grundlagen der Diagnostic OD und des Change Management**

John P. Kotter veröffentlicht 2014 neue Erkenntnisse zu den Entwicklungsstufen von Unternehmen vom Startup bis zur etablierten Hierarchie. Zusammen mit den Grundlagen des klassischen Change Management und Studien zur aktuellen Praxis und neuen Trends im Change Management ist das die Basis, auf der die Dialogic Organizational Development (OD) entwickelt wurde. Sie greift vielfach auf dieselben Methoden zurück und Diagnostic OD mit den Praktiken des Change Management stellt das aktuelle Grundwissen und die gemachten Erfahrungen in den meisten Unternehmen zur Veränderung der Organisation dar.

Diese Grundlagen der Diagnostic OD leisten einen wichtigen Beitrag, sind aber im Detail für die Lösung der Forschungsfrage nicht notwendig. Die nachfolgende Ausarbeitung ist die Grundlage der kompakten Zusammenfassung in der Dissertation.

### **Anhang 3.1 Entwicklung der Diagnostic OD**

In den 1940er Jahren ist Kurt Lewin, ein bedeutender Psychologe, nach Amerika emigriert. Dort entstanden Überlegungen, wie Deutschland nach der Hitlerdiktatur und dem 2. Weltkrieg zu einer Demokratie entwickelt werden kann. Seiner Ansicht nach erforderte der Schritt von der alten in die neue Welt eine grundlegende Umerziehung. Dazu gehörte für ihn Gruppendynamik, um die Änderung der Einstellung von einer feindlichen Haltung dem neuen System gegenüber in eine freundliche Haltung zu entwickeln. Aus diesen Überlegungen entstand ein Grundmodell für soziale Veränderung in einer Gesellschaft, das auf Personen und Organisationen angewandt werden kann. Es ist als 3-Phasenmodell aufgebaut und beinhaltet die Phasen Auftauen, Bewegen und Einfrieren [GAWL13].

In der Phase des „*Auftauens*“ werden die Veränderungen vorbereitet. Dazu wird der aktuelle Zustand analysiert, Informationen gesammelt und Lösungsansätze diskutiert. In der Phase "*Bewegen*" werden die Änderungen umgesetzt. Wesentliche Elemente sind nach Ansicht Kurt Lewins hier die Übernahme von Verantwortung, Ausbildung der beteiligten Personen und das Beobachten der Veränderungsprozesse.

Die dritte Phase „*Einfrieren*“ soll dann dafür sorgen, dass der Rückfall in die alten Verhaltensweisen vermieden wird (auf Basis von [GAWL13]).

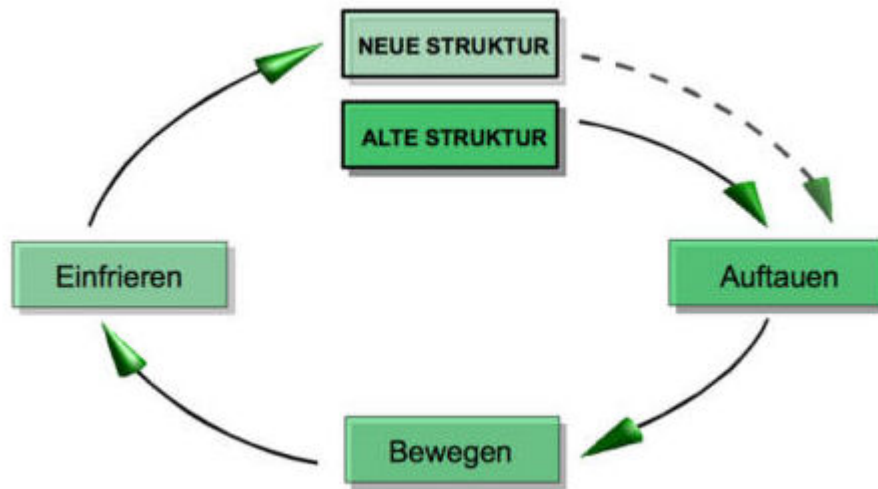


Abb. 123: 3-Phasenmodell nach Kurt Lewin [GAWL13]

Dieses in Abb. 123 gezeigte Modell stellt die Basis für die Entwicklung des Change Management als Disziplin der Betriebswirtschaft dar.

John P. Kotter veröffentlicht im März 1995 seinen Artikel „*Leading Change – Why Transformation Efforts Fail.*“ in Harvard Business Review (HBR) [KOTT95]. Im folgenden Jahr erscheint dazu passend das Buch „*Leading Change*“ [KOTT96]. Er erweitert Kurt Lewins Modell aus der Beobachtung und Begleitung von über 100 Unternehmen über 10 Jahre und definiert 8 Schritte bzw. 8 Irrtümer in der Transformation einer Organisation. Damit begründet Kotter die Disziplin des Change Management. Seitdem sind viele unterschiedliche Konzepte dazu entwickelt und veröffentlicht worden. Viele entwickeln Kotters Ideen weiter, einige greifen neue Aspekte oder Erkenntnisse anderer Disziplinen auf. Andere kritisieren die Einfachheit der 8 Schritte, da sie den falschen Eindruck erzeugen können, dass auch die Veränderung einfach sei. Kotter spricht diesen Punkt selbst im letzten Absatz seines HBR Beitrags an: „*I realize that in a short article everything is made to sound a bit too simplistic. In reality, even successful change efforts are messy and full of surprises. But <...> a vision of the change process can reduce the error rate.*“ [KOTT11, S. 152].

Darin steckt eine Erkenntnis für die Antwort auf Forschungsfrage (2.1): erfolgreiche Veränderungsvorhaben sind chaotisch und voller Überraschungen. Ist eine Organisation dauerhaft anpassungsfähig, gehören Chaos und Überraschungen zum zukünftigen Normalzustand. Scott Anthony nennt das „*the new normal*“ in einem Artikel zu

den Schwierigkeiten von Executives mit der für die Digitalisierung nötigen Transformation: „*There are still some executives who are waiting for things to return to “normal.” It’s not going to happen. Constant change is **the new normal.***“ [ANTH09].

Alle Autoren beschäftigen sich in unterschiedlicher Art mit der zentralen Frage des Change Management, die Kotter so formuliert hat: „*Wie können Organisationen fundamentale Veränderungen in ihrer Art, Geschäft zu machen, umsetzen, um neue, herausfordernde Marktsituationen zu bewältigen?*“ [KOTT11, S. 137].

Im Folgenden wird dieser Klassiker kurz beleuchtet, da er eine gute und bewährte Grundstruktur für Veränderungen im Allgemeinen darstellt, was auch die Umsetzung strategischer Entscheidungen als Teilmenge bzw. die Gestaltung einer anpassungsfähigen Organisation einschließt.

2014 veröffentlicht John P. Kotter den Nachfolger „*XLR8 – Accelerate*“ (also Beschleunigung), um der deutlich gestiegenen exogenen Veränderungsgeschwindigkeit Rechnung zu tragen: „*You need something very new to stay ahead in an age of tumultuous change and growing uncertainties.*“ [KOTT14, Pos. 30]. Diese Aussage unterstützt die in Kapitel 2 erarbeitete Erkenntnis, dass die globalen Megatrends einen bisher nicht erlebten Veränderungsdruck erzeugen. Die in XLR8 formulierten Erkenntnisse schlagen ein neues Modell vor und entwickeln die acht Schritte zu acht Beschleunigern („*Accelerators*“) weiter. Diese Erkenntnisse werden nachfolgend kurz zusammengefasst und auf ihre Tauglichkeit für eine anpassungsfähige Organisation überprüft.

Anschließend folgt eine Zusammenfassung aus ausgewählten Studien zu Change Management mit aktuellen Untersuchungen und Trends.

### **Anhang 3.2      Leading Change nach John P. Kotter**

“*Nearly 40 years of research have shown that more than 70% of all major transformation efforts fail. Why? Because organizations do not take a consistent, holistic approach to changing themselves, nor do they engage their workforces effectively.*”

John P. Kotter

(zitiert aus Homepage Kotter International, geprüft am 30.06.2016)

Die meisten Veränderungsvorhaben erreichen nur mittelmäßige Ergebnisse. Die Hauptursache dafür ist nach Kotter das fehlende Verständnis bei den verantwortlichen Managern, dass



- Transformation ein Prozess ist, kein einzelnes Ereignis, der sich durch mehrere Etappen entwickelt,
- dieser Prozess Jahre dauert und
- Abkürzungen durch das Auslassen einzelner Etappen nie funktionieren.

Ungeduld und mangelndes Verständnis für die Fallstricke und Erfolgsfaktoren führen zu Misserfolgen. Daher untersucht Kotter die wesentlichen Faktoren für das Scheitern von Veränderungsvorhaben und leitet daraus die erfolgversprechenden Schritte ab, um dieses Scheitern zu verhindern. Entsprechend basiert die Grundstruktur der 8 Schritte der Transformation von Organisationen von John P. Kotter aus „*Leading Change*“ auf der Analyse der 8 größten Irrtümer oder Fehler. Sie hat sich über Jahrzehnte in der Praxis bewährt.

Die Schritte lauten im Einzelnen nach „*Eight steps to transforming your organization*“ [KOTT11, S. 139ff]:

1. *„Establishing a Sense of Urgency*
2. *Creating the Guiding Coalition*
3. *Developing a Change Vision*
4. *Communicating the Change Vision*
5. *Empowering Employess for Broad-based Action*
6. *Generating Short-term Wins*
7. *Consolidating Gains and Producing more Change*
8. *Anchoring New Approaches in the Culture*”

Zu jedem Schritt formuliert Kotter erforderliche Aktionen und mögliche Fallstricke. Er unterscheidet bei den Verantwortlichen in Manager und Führungspersönlichkeiten („*Manager*“ und „*Leader*“). Dabei fasst er das Mandat des Managements zusammen als den Auftrag, Risiken zu minimieren und das existierende System am Laufen zu halten. Idealerweise effizient und erfolgreich. Daher fällt es Managern besonders schwer, sich selbst in Schritt 1 als überzeugte Vertreter des Wandels zu engagieren. Voraussetzung für den gelingenden Wandel ist demnach eine Führungspersönlichkeit, die den Bedarf für einen grundlegenden Wandel sieht [KOTT11, S. 142]. Diese Unterteilung festigt sich in seiner neuen Veröffentlichung „*Accelerate*“ im Jahr 2014.

Besonders interessant für diese Arbeit ist seine Feststellung zu Schritt 2 – *Creating the Guiding Coalition*, dass die Führungscoalition immer hochrangige Manager beinhaltet, aber auch ganz andere Mitglieder. Seiner Ansicht nach ist das logisch, da in einer sich kontinuierlich verändernden Organisation ein radikaler Wandel selten nötig ist und daher eine Führungscoalition nicht erfolgreich sein kann, die nur aus den (ihr System erhalten wollenden) Managern besteht [KOTT11, S. 143].

Nach Albert Einstein entspricht das dem Prinzip: „*Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.*“

Kotter ordnet seine 8 Schritte im Jahr 2002 dem Modell von Lewin folgend 3 Phasen zu [KOTT02]:

- „*Creating a climate for change*“
- *Engaging and enabling the whole organization*
- *Implementing and sustaining change*“



Abb. 124: Kotters „Eight Steps of Change“ in 3 wesentlichen Etappen [KOTT02]  
(Grafik von <http://blogs.ubc.ca> mit verkürzten Titeln der 8 Schritte nach [KOTT02], geprüft am 25.06.2016)

Trotz des Erfolgs und der weiten Verbreitung seines Modells kommt Kotter 2014 zu dem Schluss, dass die Veränderung in Organisationen mit klassischen Hierarchien zu langsam ablaufen. Die „*management driven hierarchies*“ sind wichtig, aber die zentralen Elemente behindern die Geschwindigkeit der Veränderung: „*Management-driven hierarchies are built to minimize risk and keep people in their boxes and silos*“. Das führt seiner Ansicht nach dazu, dass die Veränderungen zunehmend weniger

Chance auf durchschlagenden Erfolg haben, da die Welt sich immer schneller und unvorhersehbarer verändert [KOTT14, Position 111ff].

Diese Feststellung untermauert, wie oben bereits angemerkt, die in Kapitel 2 herausgearbeiteten Effekte der globalen Megatrends auf den Veränderungsdruck auf Unternehmen.

### **Anhang 3.3 Accelerating Change nach John P. Kotter**

*„We are in the midst of a storm that has been increasing in intensity for decades, driven by advancing technologies and global integration.“*

John P. Kotter

(zitiert aus [KOTT14, Position 567])

Kotter beschreibt an verschiedenen langjährig erfolgreichen Firmen die Auswirkungen der in Kapitel 2 beschriebenen globalen Megatrends und folgert daraus, dass – je nach Industrie in unterschiedlicher Dringlichkeit – alle Unternehmen eine erheblich höhere Veränderungsgeschwindigkeit entwickeln müssen. Seiner Ansicht nach steht dem eine wesentliche Verwirrung in Bezug auf zwei miteinander verknüpfte Themen im Weg [KOTT14, Position 582]:

- *„The first is the nature of management and the nature of leadership. <...>*
- *The second issue surrounds the way enterprises naturally evolve over time.“*

Die Begriffe *„Management“* und *„Leadership“* sind voneinander klar abgrenzbar und es ist auch in dieser Arbeit notwendig, beide Begriffe klar zu definieren.

### **Management versus Leadership**

Unter Management versteht Kotter eine Zusammenstellung gut bekannter Prozesse, mit deren Hilfe Organisationen zuverlässige, effiziente und vorhersehbare Resultate erzeugen können. Er bezeichnet Management als eine *„incredibly important invention“* des 20. Jahrhunderts [KOTT14, Pos. 582ff]. Um 1900 gab es kaum global agierende Unternehmen und der bei weitem größte Anteil der Unternehmen hatte weniger als 100 Mitarbeiter. Sie konnten ohne die Methoden des heutigen Managements erfolgreich geführt und entwickelt werden. Die wesentliche Fähigkeit des Managements ist, eine Organisation so zu steuern, dass sie das großartig tun kann, was sie beherrscht, unabhängig von der Größe, Komplexität oder regionalen Aufstellung. Ohne diese Fähigkeit wären die heutigen Produktionsmengen, Preise und globale

Verfügbarkeit von Waren und Dienstleistungen nicht möglich und der Wohlstand in der Welt wesentlich geringer. Trotzdem erkennen und schätzen seiner Ansicht nach nur wenige Menschen, welche großartige Errungenschaft kompetentes Management ist [KOTT14, Pos. 592ff]. Das deckt sich mit der Einschätzung von Pfläging und Hermann zur „Taylorwanne“, also dem blauen Bereich in ihrer Darstellung der Märkte wie oben in Kapitel 5.2 erklärt.

Es gibt im Deutschen für Management interessanterweise keinen eigenständigen, breit verwendeten Begriff. Neben den Begriffen für die diversen Rollen und Gremien, die einer Geschäftsführung angehören, finden sich als Übersetzung „*Verwaltung*“, „*Bewirtschaftung*“ und „*Handhabung*“ (<http://www.leo.org>, geprüft 31.05.2016).

Klar davon zu differenzieren ist Leadership, also Führung, auch übersetzt mit „*Herrschaft*“, „*Mitarbeiterführung*“, „*Führungsverhalten*“ oder „*Führungsstil*“ (<http://www.leo.org>, geprüft 31.05.2016). Leadership handelt davon, eine Richtung zu geben, eine Vision zu entwickeln und damit Menschen zu befähigen und zu begeistern, aus eigenem Antrieb diese Vision umsetzen zu wollen. Dazu gehört auch, diesen Menschen mit Hilfe einer effektiven Strategie die dafür notwendige Energie und Geschwindigkeit zu geben: „*In its most basic sense, leadership is about mobilizing a group of people to jump into a better future.*“ [KOTT14, Pos. 603]. Das bedeutet, dass Leadership nicht an eine offizielle Leitungsfunktion und ein Mandat des Unternehmens für die Person gebunden ist. Idealerweise fallen beide zusammen, es gibt aber auch viele Beispiele von informellem Leadership ohne die Verknüpfung mit disziplinärer Macht. Ebenso gibt es Beispiele in denen eine Person in der entsprechenden Machtposition wenig oder gar kein Leadership zeigt [KOTT14, Pos. 603].

Die beiden englischen Begriffe sind präziser und bekannter als die deutschen Übersetzungen und werden daher in der Arbeit verwendet.

Kotter fasst die unterschiedlichen Aspekte von Management und Leadership in einer Übersicht (Tab. 10) zusammen, wobei die Liste aus Tätigkeiten und Ergebnissen besteht und daher um eine Zwischenüberschrift für die bessere Lesbarkeit ergänzt wurde.

Tab. 10: Management versus Leadership (adaptiert von [KOTT14, Pos. 615ff])

<b>Leadership</b>	<b>Management</b>
• Establishing direction	• Planning
• Aligning people	• Budgeting
• Motivating people	• Organizing
• Inspiring	• Staffing
	• Measuring
	• Problem solving
<b>Focus and result</b>	<b>Focus and result</b>
• Mobilizing people to achieve astonishing results	• Doing what we know how to do exceptionally well
• Propelling us into the future	• Constantly producing reliable, dependable results

Die Beschreibung in der Tabelle löst ein Bild aus, das der allgemeinen Wahrnehmung entspricht: Management wird oft mit Administration oder starrer Bürokratie und Leadership mit Veränderung oder Dynamik in Verbindung gebracht. Es wurden und werden Ansätze entwickelt, die Bürokratie abzuschaffen und Unternehmen ganz anders zu organisieren, zum Beispiel als „*Spider web*“ ohne mittleres Management wobei die Mitarbeiter sich selbst steuern und verwalten ([KOTT14, Pos. 102] und [ROLF15]). Laloux und andere Autoren beschreiben viele dieser Unternehmen (zum Beispiel [LALO14]).

Im Vergleich dazu ist Leadership entweder der treibende Faktor, um ein Unternehmen zu gründen, oder mit einem bestehenden Unternehmen neue Geschäftsmöglichkeiten zu entwickeln und zu einem Geschäftserfolg zu machen.

Beide Disziplinen sind nicht exklusiv. Das würde bedeuten es kann in einer Person und Rolle nur Eine von Beiden vorkommen. Am erfolgreichsten sind Personen mit Leitungsaufgaben dann, wenn sie Management und Leadership integrativ umsetzen, beide sich also ergänzen [KOTT14, Pos. 615ff].

Kotter diskutiert, welche der beiden Disziplinen wichtiger ist, um die wesentliche Herausforderung heutiger Geschäftsverantwortlicher zu meistern: „*how to stay competitive and grow profitably amid this increasing turbulence and disruption.*“ [KOTT14, Pos. 70f].

Die Rolle des Managements ist, Stabilität und Effizienz sicher zu stellen, damit ein komplexes Unternehmen zuverlässig Resultate erbringen kann. Dem gegenüber steht

Leadership, das die notwendigen Veränderungen einbringt, um neue Chancen zu ergreifen oder ernsthafte Gefahren abzuwenden. Dazu gehört es, neue Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Kotter kommt zu dem Schluss, dass für Unternehmen jeder Größe, die in einem volatilen, also sich schnell ändernden, Umfeld tätig sind, **beide gleich wichtig und essentiell sind**. Dabei versteht er unter Management und Leadership nicht nur den Beitrag von Managern und Führungskräften – oder in der Struktur aus Kapitel 4.2 den „*Manager of Managers*“ und den „*Executives*“ – sondern die Beiträge auf allen Ebenen [KOTT14, S. Pos. 631].

Da es kaum noch Märkte gibt, in denen wenig Veränderung stattfindet und der Wettbewerb um Kunden und deren Budgets moderat ist, kommt Kotter zu einer schematischen Darstellung der Konsequenzen für ein Unternehmen je nach der Qualität von Management und Leadership: der Management-Leadership-Matrix in Abb. xx [KOTT14, Pos. 639].

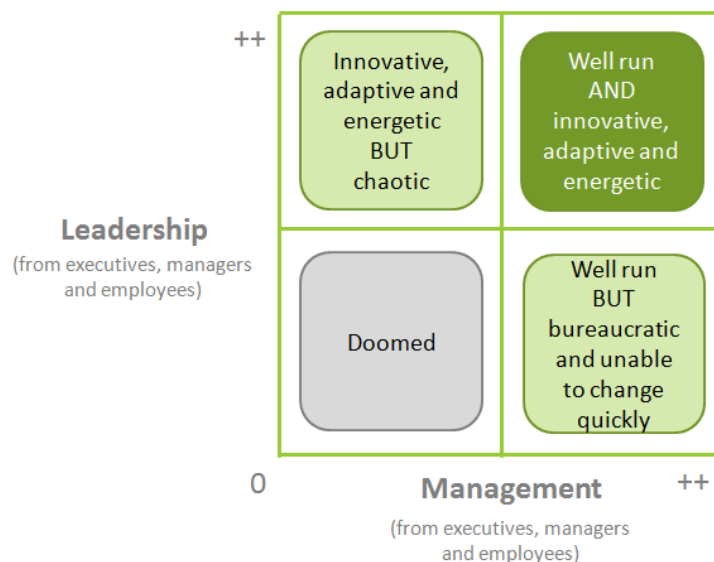


Abb. 125: The management/leadership matrix [KOTT14, Pos. 639], grafisch aufbereitet

Die meisten großen und global agierenden Unternehmen, aber auch die kleinen Unternehmen spätestens nach 10 Jahren und mit über 30 Mitarbeitern, befinden sich im Vergleich zur Geschwindigkeit der Marktentwicklungen im rechten unteren Quadranten. Sie können sich verändern, aber nicht schnell genug, um den Entwicklungen im Markt erfolgreich zu begegnen. Kotter bezeichnet das als „*Leadership Problem*“ [KOTT14, Pos. 639ff].

Das unterstützt die erste Erkenntnis im Kap. 5.2: *Das Umfeld verändert sich wesentlich schneller als die Unternehmen sich selbst verändern können, daher werden Stra-*

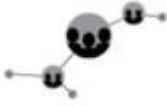

regien zu langsam umgesetzt und als gescheitert bewertet. Die Lösung ist nicht, Strategien besser zu implementieren, sondern am Organisationsmodell zu arbeiten und die Anpassungsfähigkeit von Organisationen als strategischen Wettbewerbsvorteil dauerhaft zu entwickeln.

Hier schließt Kotter mit dem zweiten Thema an: der Betrachtung des natürlichen Lebenszyklus von Organisationen („*the way enterprises naturally evolve over time*“). Dazu gibt es aus seiner Sicht viele Missverständnisse und es bietet eine gute Antwort auf die Frage: „*Why do we have this leadership problem?*“. Seiner Ansicht nach wird der Lebenszyklus von Organisationen aber kaum oder gar nicht untersucht und diskutiert [KOTT14, Pos. 639].

### Der natürliche Lebenszyklus von Organisationen

Kotter untersucht den typischen Entwicklungsweg von Unternehmen zwischen den beiden Extremen „*Start up*“ zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung und „*Large, mature Organization*“ in einem Zustand hoher Produktivität als eingeschwungenes System. Seine wesentlichen Einsichten sind in Tab. 11 zusammengefasst.

Tab. 11: Extreme im Lebenszyklus von Organisationen nach [KOTT14]

Start up	Large, mature organization
	
<p>„Highly successful start-ups have a rational, market-focused vision. Nearly everyone in these firms understands that vision, is committed to and aligned with it, and is inspired to work hard.</p> <p>That is, there is some strong and effective <b>leadership</b>. &lt;...&gt; If you were to diagram how they operate, the structure would look more like an ever-changing solar system or molecule. <b>It’s a network</b>. It has a center, a sun, and various planets &lt;...&gt;. The key entrepreneur is always the sun. &lt;...&gt; the planets represent different kinds of initiatives, often associated with designing or testing new products or services. All of these characteristics &lt;...&gt; can <b>make this structure incredibly fast and agile.</b>”</p> <p>[KOTT14, Pos. 641ff]</p>	<p>“A well designed hierarchy allows us to sort work into departments, product divisions, and regions, where strong expertise is developed and nurtured, time-tested procedures are invented and used, and there are clear reporting relationships and accountability. Couple that with <b>managerial processes</b> that can guide and coordinate the actions of employees – even thousands of employees located around the globe – and <b>such an operating system lets people do what they know how to do exceptionally well.</b>”</p> <p>[KOTT14, Pos. 102]</p>

Stellt man Leadership und Management einander als zwei Extreme gegenüber, liegen diese beiden Entwicklungsstadien an diesen beiden Extrempunkten: Das Start up als Netzwerk mit Fokus auf Leadership und die große, reife Unternehmung als Hierarchie mit wohl etablierten Prozessen und Verantwortung, geführt von effizientem Management.

Zwischen diesen beiden Extremen beschreibt Kotter die Entwicklung eines Unternehmens in 4 weiteren Stadien. Die Hierarchie und gutes Management entwickeln sich in den erfolgreichen Unternehmen, weil sie ganz einfach gebraucht werden, um die steigende Größe und Komplexität effizient zu beherrschen. Beide Systeme sind eng miteinander verknüpft, wesentlich durch die verantwortlichen Personen, die in beiden beteiligt sind. Sie wachsen aufeinander abgestimmt. „*All successful organizations operate more or less as I describe during the most dynamic growth period in their life cycle.*“ [KOTT14, Pos. 214]. Der Zustand ist in Abb. 126 hervorgehoben.

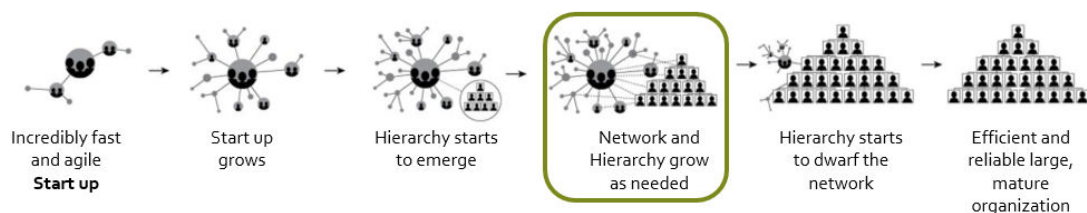


Abb. 126: Phasen im Lebenszyklus von Organisationen [KOTT14, Pos. 704]

Dazu erklärt Kotter: „*But at some point in the company’s continuing success, the hierarchy grows so large that it begins to dwarf the network. Sometimes a group of the original employees leave because they do not like what they perceive to be a ‘bureaucracy’. All of this leads to growing tensions between **the agile, fast, opportunity seeking network** and **the reliable, efficient, stability-creating hierarchy**. Since the hierarchy side of the organization tends to control the resources, and because at a certain point it becomes much larger than the network side, it begins to quietly yet systematically **kill off the network side** of an organization. This is not a malicious act. It just happens, naturally. Over time, this flow <...> seems to be an almost universal pattern in the life cycle of organizations.*“ [KOTT14, Pos. 662]. Ab diesem Punkt verkümmert die Fähigkeit zu schneller und flexibler Entwicklung. Fragmente können durch persönliches Engagement weiter existieren. Diese werden aber nicht mehr systematisch gepflegt und entwickelt. Das unternehmerische Netzwerk aus der Start-up Phase löst sich auf – und mit ihm „*the aligned vision, passion, agility and speed*“ [KOTT14, Pos. 686].



Erfolgreiche Organisationen haben nach diesen Schritten eine gute Marktposition etabliert sowie leistungsfähige Skalenerträge, eine robuste Marke und gute Beziehungen zu ihren Kunden entwickelt. Sie sind wirtschaftlich erfolgreich und wachsen weiter, aber wesentlich langsamer. Ihnen ist die Innovationskraft, die Geschwindigkeit und Flexibilität verloren gegangen. In einer straff organisierten Hierarchie gehen Manager ohne Genehmigung der übergeordneten Führungsebene keine Risiken ein. Und ganz grundsätzlich hängen Menschen an Gewohntem und Bewährtem. Diesem risiko-aversen System fehlt die notwendige Energie für Innovation und Veränderung [KOTT14, Pos. 686].

Unternehmen in dieser Phase ihres Lebenszyklus zeigen drei wesentliche bewährte Methoden, wie in Management getriebenen Hierarchien Innovation und Veränderung umgesetzt werden:

- *Zeithorizont für die Planung ausdehnen*  
Neben den jährlichen operativen Plänen werden mittel- und langfristige strategische Pläne erstellt. Das ist der wesentliche Inhalt der strategischen Planung.
- *Hierarchie und Management Prozesse ergänzen*  
Abteilungen und zusätzliches Personal für strategische Planung oder Veränderungsmanagement werden eingerichtet, Arbeitsgruppen und Beziehungen über Hierarchiegrenzen hinweg etabliert.
- *Neue Fähigkeiten kaufen statt selbst zu entwickeln*  
Unternehmen kaufen Firmen, die entweder das Portfolio, die Fähigkeiten oder die Geschwindigkeit haben, die sie selbst brauchen.

Diese drei Praktiken werden häufig angewandt, auch mit großem Erfolg – zumindest in „*relatively still waters*“. Jede dieser oder ähnlicher Praktiken basieren auf der vom Management getriebenen Hierarchie, die für Stabilität, Zuverlässigkeit und Effizienz gestaltet wurde. Dieser Kern des Systems bestimmt seine Grenzen. Das sieht Kotter als das zentrale Problem, warum es diesen Unternehmen unter dem hohen Veränderungsdruck nicht gelingt, die notwendigen Veränderungen schnell genug zu entwickeln und vor allem umzusetzen [KOTT14, Pos. 704 ff].

Diese Erkenntnis ist eine Ergänzung zu der Antwort auf Forschungsfrage (1) in Kapitel 2.4, dass die Unternehmen sich langsamer als ihr Umfeld verändern.

Trotzdem erteilt Kotter den Forderungen nach Abschaffung der reifen, starren Organisationen in der Hoffnung, dass dann neue, agile und schnelle Unternehmen deren

Platz einnehmen, eine Absage. Hier stimmt er mit Laloux und anderen Autoren überein. Zum einen weil der Arbeitsmarkt dann regelmäßig mit einer hohen Anzahl Arbeitssuchender überflutet würde – darauf sind unsere sozialen Absicherungssysteme und unsere Volkswirtschaften nicht vorbereitet. Zum anderen weil dann auch die zentrale Fähigkeiten effizient Leistungen in zuverlässiger Qualität und zu niedrigen Preisen zu erbringen, verloren gehen würde [KOTT14, Pos. 709]. Darunter würde der Wohlstand in der Welt – einer der globalen Megatrends – signifikant leiden.

### **Dual Operating System**

Als Konsequenz entwickelt Kotter ein neues Grundmodell, das er als „*dual operating system*“ bezeichnet. Wobei er betont, dass es gar nicht neu ist, sondern nur bewusst gemacht werden muss.

Er greift einen der Zwischenstände aus der natürlichen Entwicklung der Unternehmen auf. Mehr oder weniger jedes Unternehmen war in seiner Entwicklung schon in diesem Zustand, neben dem ursprünglichen Netzwerk existiert auch eine starke und leistungsfähige Hierarchie. Beide Systeme sind hier miteinander durch die handelnden Personen verknüpft. Das entspricht dem vierten Schritt der Phasen im Lebenszyklus von Organisationen: „*Network and Hierarchy grow as needed*“ [KOTT14, Pos. 704], der in Abb. 126 (oben) grün umrandet ist.

Jeder Teil leistet seinen Beitrag und beide wachsen gemäß dem Bedarf. Da alle erfolgreichen Organisationen während der dynamischsten Wachstumsperioden in ihrer Entwicklung zeitweise in diesem Zustand sind [KOTT14, Pos. 214], gibt es immer Unternehmen, die mit diesem „*dual operating system*“ arbeiten, auch wenn es lange nicht erkannt wurde: In der Wissenschaft weil niemand danach gesucht hat und in den Unternehmen, weil die Beteiligten in dieser Phase so mit den Herausforderungen beschäftigt sind, dass sie ihre Art zu arbeiten nicht umfassend reflektieren.

Die meisten Organisationen sind allerdings schon über diesen Zwischenzustand hinaus entwickelt. Daher ist nach Kotters Ansicht eine zentrale Herausforderung, als (reife) Organisation ein nachhaltig erfolgreiches *dual operating system* zu entwickeln. [KOTT14, Pos. 730].

Seine Antwort auf diese Herausforderung basiert auf zwei Erkenntnissen

[KOTT14, Pos. 214]:

1. Diese Organisationsform existiert schon lange Zeit unerkannt („*hiding in plain sight*“) und es lässt sich mit vielfältigen Beispielen beweisen, dass und wie sie funktioniert.
2. Das duale System konzentriert sich mehr auf Leadership als auf Management („*a dual system is more about leading strategic initiatives to capitalize on big opportunities or dodge big threats than it is about management*“).

Kotter leitet als Lösung für diese Herausforderung das Grundmodell aus dem erfolgreichen Zwischenzustand ab: es gibt eine Hierarchie und ein Netzwerk.

Die Hierarchie als eines der beiden Systeme unterscheidet sich in einer wesentlichen Art von den sonst bekannten Hierarchien: ein wesentlicher Teil der Aufgaben und Ressourcen für Innovationen und schwierige Veränderungen werden auf der Seite des Netzwerks im *dual operating system* bearbeitet. Dadurch kann sich die Hierarchie auf die effiziente Abwicklung des operativen Geschäfts konzentrieren.

Das Netzwerk vermischt sich, wesentlich durch die beteiligten Personen, eng mit der Hierarchie und konzentriert sich auf die Innovationen und deren erfolgreiche Umsetzungsstrategie. Es gibt beim Innovieren wie in den „*Sonnensystemen*“ von Unternehmen in ihrer Startphase keine Hierarchien und etablierten disziplinaren Abhängigkeiten. Rund um die attraktiven Themen finden sich interessierte Personen, die einen Beitrag leisten können und wollen. Wie ein Sonnensystem haben die Themen = Planeten eine Anziehungskraft.

Entstehen und erfolgreich arbeiten kann ein solches *dual operating system* nur, wenn es vom Vorstand oder der Geschäftsführung (Level der Executives) initialisiert und aktiv gefördert wird. Es muss klar sein dass das Netzwerk eine gewollte und sanktionierte Aktion ist. Das deckt sich mit der Erkenntnis von Laloux, dass die Eigentümer und Executives die wesentlichen Elemente für das dominante Organisationsparadigma sind. Die Hauptaufgabe dieser Executives ist es, sicher zu stellen, dass die Hierarchie und das Netzwerk eng miteinander verknüpft bleiben [KOTT14, Pos. 227 ff].

Dieses duale System funktioniert nach Kotter dann, wenn fünf Grundprinzipien gelebt werden [KOTT14, Pos. 242 ff]:

**1. Viele Personen treiben wichtige Veränderungen, nicht nur die wenigen benannten „üblichen Verdächtigen“**

Um schnell und agil handeln zu können, ist eine ganz andere Art der Informationsgewinnung, Entscheidungsfindung und –umsetzung erforderlich, um einen strategischen Unterschied zu machen.

*„You need more eyes to see, more brains to think, and more legs to act in order to accelerate.“*

**2. „Los geht’s!“ Haltung statt „Muss sein“**

Ernsthafte und motivierte Beteiligung entsteht dann, wenn Menschen eine echte Wahl und die klare Erlaubnis haben, sich zu engagieren.

*„The desire to work with others for an important and exciting shared purpose, and the realistic possibility of doing so, are key.“*

**3. Aktionen mit Herz und Hirn, nicht nur Hirn**

Zahlen, Daten und Fakten aktivieren die „Los geht’s“ Haltung nur bei sehr wenigen Menschen. Neben der rationalen Seite muss auch die emotionale Seite der Personen angesprochen werden, die einen wichtigen Beitrag leisten können.

*„You must speak to the genuine and fundamental human desire to contribute to some bigger cause, to take a community or an organization to a better future.“*

**4. Viel mehr Leadership, nicht nur mehr Management**

Um nicht planbare und sich schnell wieder schließende Zeitfenster für neue Geschäftsmöglichkeiten zu treffen oder unvorhersehbare Gefahren abzuwehren, ist Leadership auf allen Ebenen wesentlich wichtiger als Pläne und Kontrolle.

*„The game is about vision, opportunity, agility, speed, inspired action, passion, innovation and celebration.“*

**5. Eine untrennbare Partnerschaft zwischen Netzwerk und Hierarchie, nicht nur eine weiterentwickelte Hierarchie**

Beide Systeme im *dual operating system* arbeiten gemeinsam, Hand in Hand, mit einem konstanten Informations- und Aktivitätsfluss.

*„Sinking into the very DNA of the organization, so it comes to feel just like, well, „the way we do things here.““*

Damit unterscheidet sich das *dual operating system* in zwei wesentlichen Punkten von einer weiterentwickelten Hierarchie. Zum einen ist es die Freiwilligen-Armee, die auf Eigeninitiative und mit Begeisterung aus der Hierarchie heraus im Netzwerk mitarbeitet. Zum anderen ist es die Vorgehensweise im „*Sonnensystem*“, in dem sich aufgrund der Attraktivität eines Themas die Beteiligten finden und mitarbeiten, nicht weil jemand ein Ziel definiert hat und zu dessen Erreichung Mittel zur Verfügung stellt oder die beteiligten Personen benennt. Gegenüber anderen Modellen ist ein wesentlicher Unterschied, dass die Mitglieder im Netzwerk keine separate „*Innovationsschmiede*“ mit eigener Organisation = Hierarchie darstellen, sondern Mitglieder aus der operativen Hierarchie sind und bleiben [KOTT14, Pos. 283].

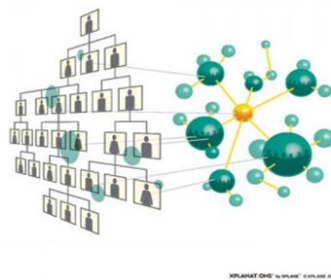
Gemäß Kotters Forschung reichen 5-10% der Führungskräfte und Mitarbeiter der Hierarchie aus („*a slice across the hierarchy and all levels*“), um das Netzwerk erfolgreich zu gestalten. Diese Personen sind auch die Leistungsträger im operativen Erfolg der Hierarchie. Seiner Ansicht nach sind es die Mitarbeiter, die Chancen und Risiken als Erste bemerken und auch die Fähigkeiten haben, erfolgreiche Lösungen zu entwickeln wenn sie die Möglichkeit dazu haben. Da sie bereits angestellt sind, entstehen keine zusätzlichen Personalkosten [KOTT14, Pos. 347].

Zusammengefasst ergibt sich das Grundmodell des „*dual operating system*“ nach John P. Kotter in Abb. 127.

#### Hierarchie (90 – 95%)

Viele Mitarbeiter effizient organisieren:

„*such an operating system lets people do what they know how to do exceptionally well*“



#### Netzwerk (5-10%)

Organisationsform („*solar system*“) von Start-up Unternehmen:

„*can create agility and speed. <...> it powerfully complements rather than overburdens a more mature org's hierarchy, freeing it to do what it is optimized to do*“

Abb. 127: Das Grundmodell des „*dual operating system*“ nach John P. Kotter

(Eigene Zusammenfassung auf Basis von [KOTT14, Pos. 227 ff], Quelle Grafik:

[http://blogs-images.forbes.com/johnkotter/files/2013/01/Kotter\\_HBRstyle\\_web-500x500-300x300.jpg](http://blogs-images.forbes.com/johnkotter/files/2013/01/Kotter_HBRstyle_web-500x500-300x300.jpg))

Da Aktionen innerhalb eines Netzwerks Aktivitäten beschleunigen, in diesem Fall strategisch relevante Aktivitäten, bezeichnet Kotter die grundlegenden Prozesse „*Accelerators*“, also Beschleuniger. Er definiert acht solcher Beschleuniger und entwickelt seine 8 Schritte des erfolgreichen Change Managements weiter, die in Anhang 3.2 dargestellt sind.

Zum einen formuliert er die 8 Punkte um, zum anderen ändert er die Darstellung von 8 linearen Schritten zu 3 Phasen in einer zirkuläre Form. Das drückt aus, dass die Dynamik in einem mit der Hierarchie eng verknüpften Netzwerk die Beschleuniger zu einem konstanten, nicht endenden Prozess werden lässt.

Das ist auch ein passendes Grundprinzip für die dauerhaft angemessen anpassungsfähige Organisation.

Die acht Beschleuniger definiert Kotter wie folgt, wobei die ursprünglichen 8 Schritte zum Vergleich in Klammern genannt werden. Die Beschleuniger sind als Aufforderung formuliert [KOTT14, Pos. 283 ff]:

1. *Create a sense of urgency around a Big Opportunity!*  
(Establishing a Sense of Urgency)
2. *Build and evolve a guiding coalition!*  
(Creating the Guiding Coalition)
3. *Form a change vision and strategic initiatives!*  
(Developing a Change Vision)
4. *Enlist a volunteer army!*  
(Communicating the Change Vision)
5. *Enable action by removing barriers!*  
(Empowering Employees for Broad-based Action)
6. *Generate (and celebrate) short-term wins!*  
(Generating Short-term Wins)
7. *Sustain acceleration!*  
(Consolidating Gains and Producing more Change) –
8. *Institute change!*  
(Anchoring New Approaches in the Culture)

Die Veränderungen gegenüber den ursprünglichen 8 Schritten sind Hinweise, welche Themen eine Organisation bearbeiten könnte, um die Anpassungsfähigkeit zu entwickeln.

Aus den 8 Beschleunigern ergibt sich die folgende Darstellung rund um „*the big opportunity*“ in Abb. 128 [KOTT14, Pos. 302].

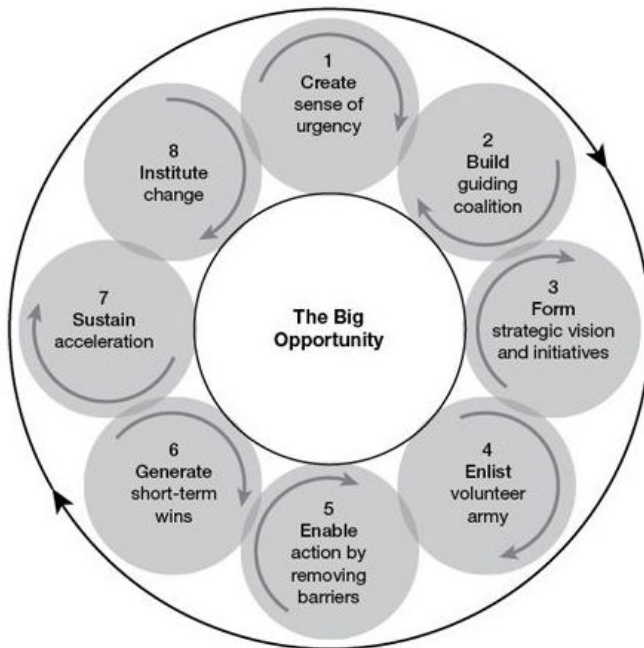


Abb. 128: Die acht Beschleuniger nach John P. Kotter [KOTT14, Pos. 302]

### Anhang 3.4 Bewertung der Arbeiten von John P. Kotter

Das Buch „*Accelerate. XLR8.*“ von John P. Kotter erscheint im April 2014 in Englisch. Die deutsche Übersetzung folgt im August 2015. Auf Basis seiner Ausarbeitung arbeitet die Unternehmensberatung Kotter International nach eigenen Angaben auf ihrer Homepage schon länger damit, andere Beratungsfirmen ziehen mit Angeboten nach. Wie gut das Modell in der wesentlichen Zielgruppe „*große und reife Organisationen mit einer eingeschwungenen Hierarchie, die Schwierigkeiten mit Veränderung haben*“, umsetzbar ist, kann erst in etwa 5 bis 10 Jahren beurteilt werden.

#### Die Grundstruktur ist anwendbar und hilfreich

Für diese Arbeit bietet das Modell eine sehr hilfreiche Struktur. Zum einen geht es um die wirksame Umsetzung an sich, die in der Hierarchie allokiert ist. Auch wenn 5-10% der Hierarchie im Netzwerk mit arbeiten, sind immer noch 90 – 95% der Belegschaft nicht direkt involviert und müssen die strategischen Initiativen im täglichen operativen Geschäft erst durch ihre Verhaltensänderung umsetzen.

Zum anderen geht es um die Frage, wie in der Entwicklung einer erfolgreichen Strategie die Umsetzungsaspekte berücksichtigt werden können, damit diese dann leicht(er) und schnell(er) in der Hierarchie umsetzbar ist. Das ist Aufgabe des Netzwerks. Darüber hinaus lassen sich die anderen Erkenntnisse, wie die Differenzierung

der inkrementellen Innovation (Re-Commit) von der radikal-disruptiven Innovation (Re-Create) aus Kapitel 4.3 der Hierarchie beziehungsweise dem Netzwerk gut zuordnen.

Bei Verwendung des *dual operating system* von Kotter lassen sich also unterschiedliche Aspekte sehr gut differenzieren, was mehr Klarheit schafft und für die Arbeit am Organisationsmodell einen wichtigen Unterschied macht. Andererseits ist damit noch nicht beantwortet, ob das ausreicht und damit eine „*angemessen anpassungsfähige Organisation*“ gut beschrieben ist.

Bei ersten Diskussionen über das Modell mit erfahrenen Führungskräften zeigen sich auch Quellen für Verständnisschwierigkeiten (zum Beispiel [FINK15] und [BOCK15]), daher müssen die Erkenntnisse aus der Betrachtung der Arbeiten von John P. Kotter bewertet und daraus klar definiert werden, was und wie als Grundlage weiter verwendet wird.

### **Vom Netzwerk zur Hierarchie**

Vermutlich wird sich in den meisten Fällen aus der Hierarchie das Netzwerk (zurück) entwickeln, da die meisten großen, reifen Organisationen in ihrem Lebenszyklus bereits über den Zwischenzustand hinaus entwickelt sind, der die Basis des *dual operating system* darstellt. Das führt zu der Darstellung bei Kotter, in der die Hierarchie links und das Netzwerk rechts dargestellt sind. Wenn das *dual operating system* etabliert ist, steht am Anfang einer Veränderung das Netzwerk mit den innovativen Ideen, die zu strategischen Initiativen ausgearbeitet werden und dann in der Hierarchie umgesetzt werden. Die Entscheider, die von so großer Bedeutung sind um das System umzusetzen, sind den Umgang mit Prozessdarstellungen gewohnt, in denen die Prozessschritte von links nach rechts angeordnet sind. Daher wird im Folgenden das Netzwerk als Quelle der Veränderung links und die Hierarchie als Ort der Umsetzung rechts dargestellt.

Entsprechend der Abbildung 125 (*The management/leadership matrix*, [KOTT14, Pos. 639]) ist die erfolgreichste Organisation diejenige, die die Vorteile aus Leadership und Management kombiniert. Da Kotter im Wesentlichen Leadership dem Netzwerk und Management der Hierarchie zuordnet, müssen die Satzteile entsprechend der getauschten Position auch umgedreht werden: „*Innovative, adaptive and energetic AND Well run*“ wie in Abb. 129 aktualisiert.



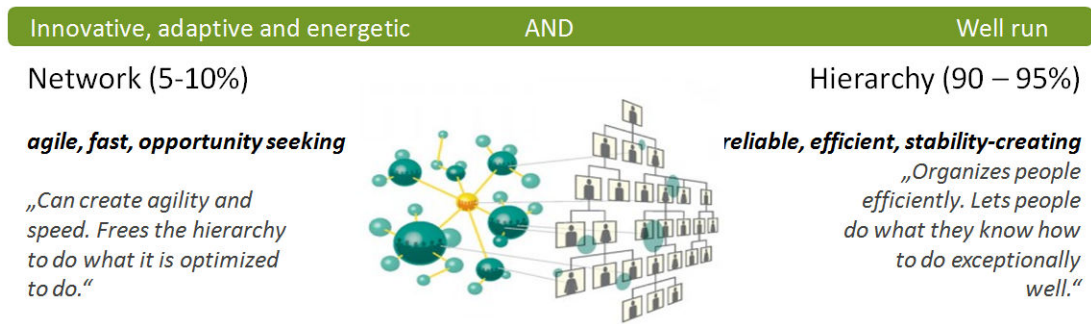


Abb. 129: Eigene, weiterentwickelte Darstellung des dual operating system auf Basis von [KOTT91; KOTT14]

### Die Bezeichnung und die Darstellung müssen präzisiert werden

Die Darstellung suggeriert, dass es disziplinäre Beziehungen im Netzwerk und aus der Hierarchie in das Netzwerk gibt. Die Striche im Netzwerk und von der Hierarchie in das Netzwerk können dieses Bild bei den Executives und Managern, also hierarchie- und Management-Geübten, auslösen [WÖTZ17, Vorträge und Key Notes]. Das Bild entspricht auch nicht den Erklärungen im Text, in dem das Netzwerk als Sonnensystem beschrieben wird, mit Planeten und Monden, die durch die Anziehungskraft der Sonne im System gehalten werden. Natürlich müssen die Beiträge gut organisiert werden, um wirksam zu werden. Trotzdem überwiegen die Nachteile der Darstellung, daher wird das Bild auf der Seite des Netzwerks durch eine schematische Darstellung eines Sonnensystems ersetzt. Dabei entspricht die Sonne der „Guiding Coalition“ oder der „Big Opportunity“, also einer großen Chance entweder für Innovation oder als Vermeidung essentieller Risiken, und die Planeten mit Monden einzelnen strategischen Initiativen, um die „Sonne“ erfolgreich zu entwickeln.

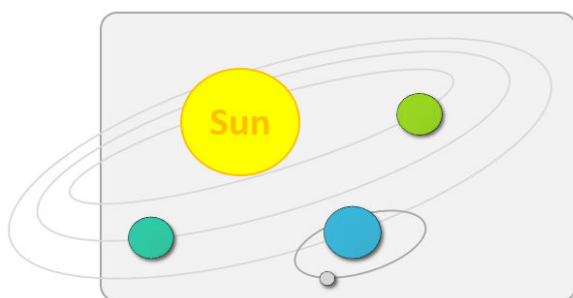


Abb. 130: Netzwerk nach Kotter gemäß seiner Beschreibung als Sonnensystem (eigene schematische Darstellung)

Der graue Kasten im Hintergrund von Abb. 130 deutet die Grenzen des Unternehmens an. Bewusst ist ein kleiner Teil des Sonnensystems mit den Umlaufbahnen der Planeten außerhalb des Unternehmens. Laut Kotter sind die Führungskalitionen

dann besonders erfolgreich, wenn neben den Führungskräften aus der Hierarchie auch andere Personen beteiligt sind. Diese gehören nicht immer dem eigenen Unternehmen an, sondern können auch andere Experten, Erfahrungsträger oder sonstige Stakeholder sein, wie sie Brynjolfsson und McAfee als „*the crowd*“ beschreiben [BRYN14].

Zusätzlich suggeriert die Verwendung des Begriffs „*System*“ dass es zwei verschiedene Systeme gibt. Das löst mit einiger Wahrscheinlichkeit in der Zielgruppe der „*hierarchiegeübten Manager*“ das Bild von 2 Organisationen aus, wovon das Netzwerk temporär und die Hierarchie beständig ist [FINK15]. Kotter fordert aber, dass es eine Auswahl verschiedener Personen aus der Hierarchie ist, die im Netzwerk (temporär) arbeiten. Sie sollen gerade nicht separat organisiert sein, da sonst die Ergebnisse nicht von der Hierarchie genutzt würden [KOTT14]. Demnach handelt es sich um einen „*dual operating mode*“ innerhalb einer Organisation, also ein **dualer Arbeitsmodus**. Je nachdem ob sich die Beteiligten gerade im Arbeitsmodus „*Hierarchie*“ (effiziente und verlässliche Höchstleistung) befinden oder im Arbeitsmodus „*Netzwerk*“ (kreative und innovative, umsetzbare Ideen und Lösungen entwickeln) ändern sich in der gleichen Organisation die Grundregeln der Zusammenarbeit für die gleichen Menschen.

### **Die 5 Grundprinzipien und 8 Beschleuniger bieten eine gutes Grundgerüst**

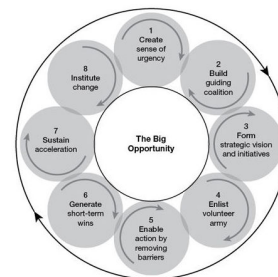
Die fünf Grundprinzipien in Kotters *dual operating system* drücken wesentliche Aspekte anpassungsfähiger Unternehmen aus und entsprechen dem Paradigmenwechsel. Sie können helfen, die erforderliche Haltung besser zu verstehen.

Daher können sie als Designkriterien für die anpassungsfähige Organisation genutzt werden. Darüber hinaus stellen sie einen Startpunkt dar, falls ein Modell zur Bestimmung der Anpassungsfähigkeit entwickelt werden soll. Das wäre eine sinnvolle, weiterführende Forschungsfrage und kann im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt werden. Um zu einer Organisation eine erste, schnelle Einschätzung zu bekommen, sind sie hilfreich.

Designprinzipien für die anpassungsfähige Organisation auf Basis Kotter:

1. Viele Personen treiben wichtige Veränderungen, nicht nur die wenigen benannten „üblichen Verdächtigen“
2. „Los geht's!“ Haltung statt „Muss sein“
3. Aktionen mit Herz und Hirn, nicht nur Hirn
4. Viel mehr Leadership, nicht nur mehr Management
5. Eine untrennbare Partnerschaft zwischen Netzwerk und Hierarchie, nicht nur eine weiterentwickelte Hierarchie

Da die 8 Beschleuniger eine Weiterentwicklung auf Basis der Untersuchung vieler Praxisfälle darstellen, werden diese mit einer neuen Darstellung als Kreis an Stelle der wasserfallartigen 8 Schritte aus dem ursprünglichen Modell verwendet. Die ersten drei Beschleuniger sind bei größeren Veränderungen dem Arbeitsmodus Netzwerk zugeordnet.



Für die nachhaltige Umsetzung in der ganzen Organisation müssen die nachfolgenden Schritte, ab „4 – Enlist a Volunteer Army“, als Veränderung des Arbeitsmodus der Hierarchie umgesetzt werden. Damit verbinden die 8 Beschleuniger die Aktivitäten im Netzwerk und in der Hierarchie.

Werden diese Punkte in der weiterentwickelten Grafik des *dual operating system* ergänzt, ergibt sich für den Innenteil eine präzisierte Darstellung zur Integration von Netzwerk und Hierarchie wie Abb. 131 zeigt.

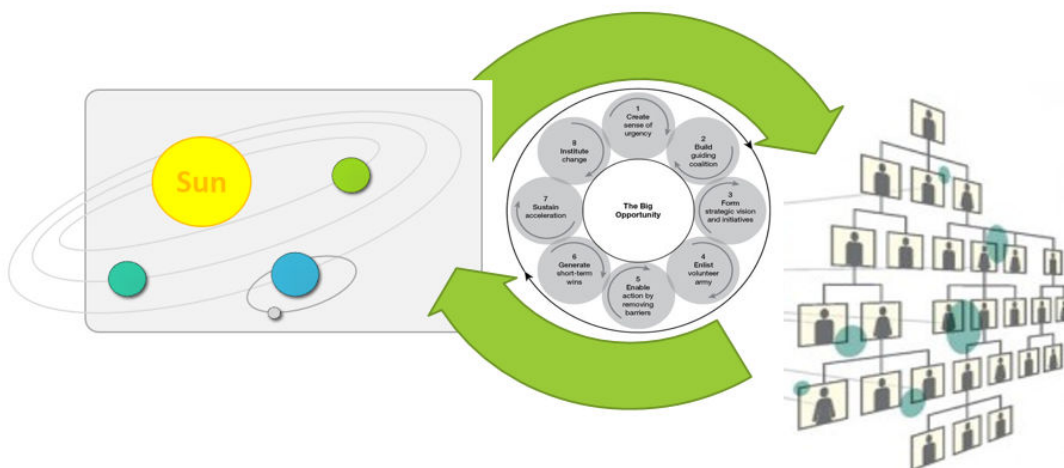


Abb. 131: Integration von Netzwerk und Hierarchie durch die 8 Beschleuniger (eigene Darstellung auf Basis von [KOTT14])

Insgesamt kann die Grafik unter den Titel „*Basismodell im dualen Arbeitsmodus*“ gestellt werden. Daraus lässt sich das **Basismodell einer anpassungsfähigen Organisation** in Abb. 132 für die weitere Arbeit ableiten.

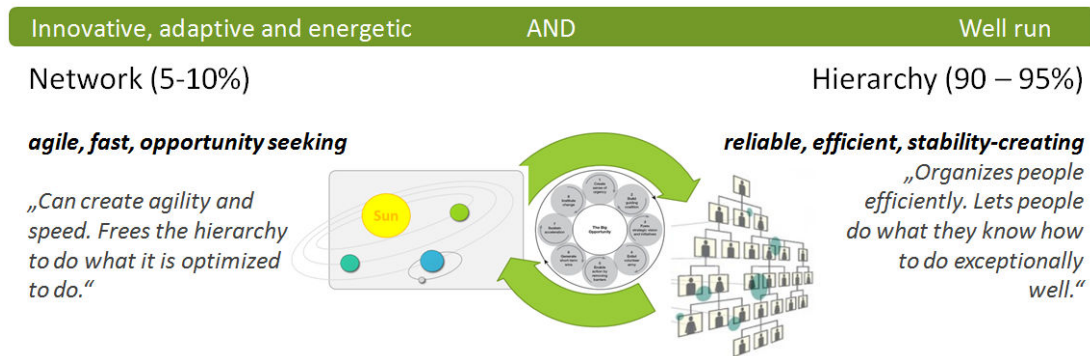


Abb. 132: *Basismodell im dualen Arbeitsmodus für anpassungsfähige Organisationen*  
(eigene Darstellung auf Basis von [KOTT14])

### Die Beteiligung der Mitarbeiter im Netzwerk wirft Fragen auf

Kotter formuliert den Erfahrungswert, dass etwa 5-10% der Belegschaft im Netzwerk gebraucht werden, um das *dual operating system* wirksam werden zu lassen. Dieser Erfahrungswert ist eine gute Annahme, muss aber in jedem einzelnen Unternehmen validiert und kalibriert werden.

Unterschiedliche Reaktionen kann die Aussage auslösen, dass Mitarbeiter aller Hierarchieebenen gebraucht werden (unter anderem [BOCK15; FINK15; NEUH15]). Die Akzeptanz dieser Tatsache ist laut Kotter eine wesentliche Grundlage für das Funktionieren des *dual operating system*, insbesondere aufgrund der Bedeutung der oberen Führungsebenen für den ersten Beschleuniger: „*Dringlichkeit erzeugen*“. Das gelingt nur schlecht, wenn Unsicherheit besteht, wer und mit wieviel Zeit sich freiwillig am Netzwerk beteiligt, dessen Aktivitäten die Hierarchie nicht steuert.

Markus Schwemmler fasst 2014 die Praxis der Organisationsentwicklung zusammen und bewertet darin auch die 8 Schritte aus dem viel genutzten Ansatz Kotters – allerdings vor der Überarbeitung in die 8 Beschleuniger. Er beschreibt seine Erfahrung, dass Selbst- und Fremdbild der Executives deutlich voneinander abweichen. Seiner Ansicht nach entsteht Frust „*vor allem dann, wenn eine große Zahl von Mitarbeitern sich trotz dringlicher Ansagen nicht zu bewegen scheint. Unverständnis wird mit Widerstand gleich gesetzt und Widerstand wird in diesem Zusammenhang eher als ein absichtsvolles „dagegen sein“ gedeutet.*“ [SCHW14b, S. 78f].

Strategieentwicklung, Strategieimplementierung und Veränderungsmanagement sind heute spezialisierte Disziplinen und werden mit oberen Führungsebenen und umfangreich ausgebildeten Experten in Verbindung gebracht. Das passt nicht zu der Forderung, dass alle Rollen und Ebenen gleichberechtigt im Netzwerk mitarbeiten, der Kreis der Teilnehmer also umfassend definiert ist. Durch die fehlende Betrachtung der Stadien im Lebenszyklus von Organisationen wurde der Lösungsansatz des *dual operating system* bisher übersehen. Entsprechen könnte auch in diesem Aspekt ein bereits geübtes Vorgehen existieren, das lediglich nicht angemessen unter den Annahmen des neuen Basismodells betrachtet wird. Dafür wurden für diese Arbeit passende Praxisfälle beleuchtet [WÖTZ17], von denen zwei besonders signifikante Beispiel im Folgenden kurz dargestellt werden.

### **Beispiel 1: Produktionsablauf für neues Produkt**

Eine Mitarbeiterin arbeitet im Akkord am Fließband. Sie ist fest in der Hierarchie verankert und trägt im Schichtbetrieb und streng regulierten Prozess ihren Teil zur operativen Leistung bei. Außer ein neues Produkt wird in der Fertigung eingeführt. Dann wird sie gebeten, sich vor Anlauf der Produktion mit dem Produkt und dem geplanten Produktionsprozess auseinander zu setzen. Dabei wird sie beobachtet. Sie entwickelt einen effizienten Weg, wie die Akkordarbeiter am Band später das Produkt herstellen können. Das wird dokumentiert und die anderen Mitarbeiter entsprechend geschult. Diese Erfahrung kann niemand im Design, der Entwicklung oder der Fertigungsplanung beitragen. Durch ihren Einsatz haben sich die Hochlaufkosten und der Ausschuss während dieser Phase deutlich reduziert [BRUN13]. Setzt man diesen Erfahrungsbericht in den Kontext des Basismodells, dann hat diese Mitarbeiterin einen Beitrag im Arbeitsmodus Netzwerk geleistet und geholfen, eine Innovation als Weiterentwicklung des Arbeitsmodus Hierarchie umzusetzen.

### **Beispiel 2: Gestaltung einer neuen Fertigung durch die Arbeiter**

Radikaler und umfassender sind zwei Projektleiter in einem über 130 Jahre alten Werk zur Produktion von großen Gasturbinen in Berlin vorgegangen: im Werk sollte eine neue „Fabrik“ aufgebaut werden. In diesem Fall ist die Fabrik definiert als eine Fertigungsstätte als Teil der Gesamtwertschöpfung auf einer gegebenen Fläche im Werk. Das Management ist bereit zu einem Experiment, weil der Wettbewerbsdruck aus dem Markt eine deutliche Verkürzung der Produktionskosten und Produkt-Durchlaufzeiten erfordert. Die beiden Projektleiter experimentieren mit externen Beratern zu Lean und Agile. Sie kommen zu dem Schluss, dass die Konzepte nicht ohne

Anpassung eingeführt werden können und empfinden die (hochintelligenten und gut ausgebildeten) externen Berater als zu dogmatisch. In allen Konzepten gibt es „*richtig / falsch*“. Sie erkennen, dass nur die erfahrenen Mitarbeiter die neue Fabrik gestalten können und laden aktiv in der Produktion arbeitende Mitarbeiter aus allen beteiligten Rollen ein, in der Gestaltung mit zu arbeiten. Es gibt einige Rahmenbedingungen, wie z.B. Budget für Investitionen, Regeln wie „*Wertflüsse dürfen sich nicht kreuzen*“ (aus der Wertstromanalyse), Vorgaben über den Arbeitsinhalt und Begrenzungen der Fläche. Die Mitarbeiter haben am Rand ihrer Schicht jeweils 2 Stunden Zeit für Verbesserungen und Austausch, Planen und Lernen. Diese Zeit investieren die Mitarbeiter, informieren sich über Maschinen und Methoden, nehmen an interdisziplinären Meetings teil und arbeiten im direkten Austausch mit Fachexperten. Sie entscheiden über die Maschinen, die gekauft werden, Arbeitsprinzipien in den einzelnen Teams denen sie angehören und über das Design der Fabrik als Aufteilung der Fläche mit den geplanten Wertflüssen. Nach einigen Anlaufschwierigkeiten erleben die Projektleiter den gleichen Effekt wie McCrystal: in dem Moment, in dem sie mit großen Freiheitsgraden selbst gestalten konnten, „*they thrived!*“ [MCCH15, S. 217]. Das Projekt beginnt im Frühjahr 2014, die ersten Späne fallen im Oktober 2015 und die Fabrik startet offiziell im Februar 2016 in den Betrieb. Sie übertrifft bis auf wenige zu erwartende Abstimmungsschwierigkeiten in der Startphase alle Erwartungen und Ziele. Die Teams organisieren sich jeweils ganz unterschiedlich. Sie arbeiten im Wertfluss sehr effizient zusammen [HARM16].

Diese Beispiele zeigen, dass im richtigen Rahmen und mit angemessener Unterstützung jeder Mitarbeiter sein Arbeitsumfeld betreffende Entscheidungen selbst treffen und im Team erfolgreich umsetzen kann.

Ohne detailliert weitere Beispiele hier darzustellen, kann daher die Aussage von Kotter, dass alle Mitarbeiter zum Netzwerk grundsätzlich beitragen können, so übernommen werden – sie passt zu Kap. 7.1.3: *Alle Mitarbeiter können zur Hierarchie (effizient leisten) und zum Netzwerk (innovieren) beitragen.*

Ein weiterer Punkt in Bezug auf die Beteiligung der Mitarbeiter, der noch zu untersuchen ist, ist die „*Freiwilligen-Armee*“. Hier bestehen bei Praktikern in initialen Diskussionen erhebliche Zweifel. Die Hierarchie – oder besser: die Manager und Teamleiter in der Hierarchie – kontrollieren die Ressourcen und müssen mit ihrer Organisation oder Team eine definierte Leistung erbringen. Es wird bezweifelt, dass sie den Mitarbeitern den nötigen Freiraum geben, selbst zu entscheiden, ob und wieviel sie

im Arbeitsmodus Netzwerk mit arbeiten möchten [WÖTZ17, Präsentationen zur Dissertation]. Generell ist die Frage, wie es Managern und Teamleitern – geübt und verantwortlich für Ergebnisse im Arbeitsmodus Hierarchie – gelingt, sich mit ihrer Organisation am Arbeitsmodus Netzwerk zu beteiligen, diesen zu entwickeln oder zumindest andere nicht an der Beteiligung zu hindern. Oder was sie brauchen, um diese Möglichkeiten in ihrem Verantwortungsbereich zu entwickeln und zu nutzen.

## **Anhang 4: Auswertung ausgewählter Change Management Studien**

Studien zum Change Management beleuchten die Bedeutung und Erfolgsfaktoren des Change Management und ergänzen die Betrachtung über die Standardwerke von John P. Kotter.

Es gibt eine Vielzahl von Studien zum Change Management. Im Folgenden werden wesentlich die Studien einer langjährigen Studienreihe von Capgemini Consulting zusammengefasst, weil diese Reihe eine sehr gute Übersicht über die Entwicklung des Change Management als Disziplin bietet. Ergänzt wird die Reihe um eine Studie des Katzenbach Center, die ihren Schwerpunkt auf die Kultur als Erfolgsfaktor für Unternehmen legt.

### **Anhang 4.1 Studien von Capgemini**

Capgemini Consulting bietet eine langjährige, sehr umfangreiche und sich über 6 Studien aus 2003, 2005, 2008, 2010, 2012 und 2015 entwickelnde Sicht auf Change Management, ergänzt um eine Studie aus 2009 zur Umsetzung radikaler Veränderungen.

Eine Übersicht zeigt, dass die wesentlichen Anlässe für Veränderungen im Rahmen des konjunkturellen Auf und Ab stabil bleiben. Abb. 133 zeigt eine Grafik aus der Capgemini Studie 2012 und enthält entsprechend keine Aussage zum Stand in 2015.

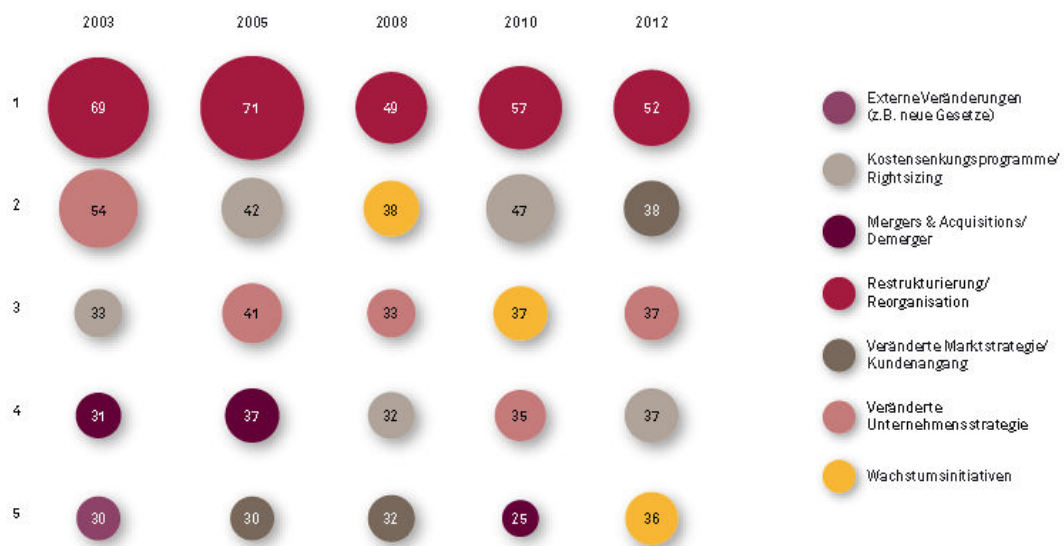


Abb. 133: Top 5 Anlässe für Change Management im Zeitverlauf [KEIC12, S. 16]

Die Studieninhalte und Untersuchungsfelder zeigen dabei den Entwicklungsweg des Change Management als Disziplin in den vergangenen mehr als 10 Jahren auf. Diese Entwicklungsschritte und zugehörigen Perspektiven und Schwerpunkte entsprechen den möglichen Startpunkten für die Veränderung in einer Zielorganisation, da sich alle länger existierenden Organisationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit Change Management beschäftigt haben. Daher werden im Folgenden die für diese Arbeit relevanten Ergebnisse aus der Capgemini Studienreihe kurz zusammengefasst.

### Capgemini Studien 2003/2005

Aus den ersten Studien werden neben Vergleichszahlen, um Entwicklungen wie in Abb. 133 aufzuzeigen, vier wesentliche und zeitlose Aussagen zum Controlling von Veränderungsprozessen (2003) weiter verwendet [KYAW10, S.72]:

- Die Kosten von Change Management fallen früher an und sind um ein Vielfaches leichter zu messen als dessen Nutzen. Dieser zeigt sich oft erst nach Jahren und ist eher ein Bauchgefühl als in konkreten Zahlen ausdrückbar.
- Vergleichsgruppenanalysen (mit und ohne Change Management) wie beispielsweise in der Medikamentenerprobung, haben nicht stattgefunden.
- Schnelle, konkrete Erfolge in der Anfangsphase („quick wins“) stiften Nutzen und schaffen vielfach erst die Basis, das Veränderungsvorhaben weiter führen zu dürfen.
- Die Kosten der Nutzenmessung, zum Beispiel für Befragungen, sollen nicht unterschätzt werden. Vielfach werden sie eingespart weil zu dem Zeitpunkt



der Nutzenmessung schon wieder neue Vorhaben laufen und das Budget re-  
allokiert wird.

Das führt dazu, dass der Erfolg von Change Management nicht oder nur mittelbar  
evaluiert wird. Vielfach erfolgt die Beurteilung durch die subjektive Wahrnehmung  
der beteiligten Personen und Auftraggeber im Management. Diese Situation unter-  
stützt die hohe Zahl der als schlecht beurteilten Strategieimplementierungen.

### Studie 2008: Business Transformation

Der Fokus der Befragten liegt bei großen mittelständischen Unternehmen und Kon-  
zernen aus dem deutschsprachigen Wirtschaftsbereich, also Deutschland, Österreich  
und der Schweiz, mit 13% Unternehmen mit einer Muttergesellschaft außerhalb des  
deutschen Sprachraums. Die Studie basiert auf einer empirischen Befragung aus  
dem Jahr 2007 und untersucht als Einstieg die Megatrends, die in den kommenden  
10 Jahren Ursache für fundamentale Transformationsprozesse sein werden. Die 19  
Faktoren entsprechen in vielen Aspekten den in Kapitel 2 untersuchten globalen Me-  
gatrends. Dabei heben die Autoren aus den ersten fünf Punkten mit den meisten Nen-  
nungen in Abb. 134 zwei Punkte hervor, die auch für die Beantwortung des ersten  
Teils der Forschungsfrage erarbeitet wurden: Komplexität und Beschleunigung.

Abb. 11 Zwei elementare Schwierigkeiten des Alltags gehören zu den  
Top Five der Megatrends: Komplexität und Beschleunigung

Welche „Megatrends“ werden in den kommenden Jahrzehnt die Ursache für fundamentale  
Transformationsprozesse in Ihrem Unternehmen sein?\*

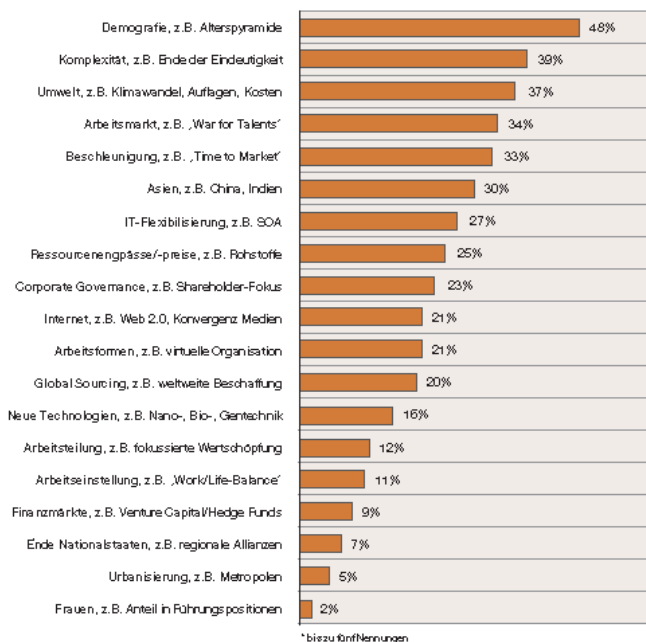


Abb. 134: Megatrends als Auslöser fundamentaler Transformationsprozesse in Unternehmen  
[CLAß07, S. 17]

Weiter untersuchen sie, welche Haltung unterschiedliche Personengruppen der Veränderung und dem Change Management gegenüber einnehmen. Der größte Teil der Studie beschäftigt sich mit den Instrumenten des Change Management, also der Frage, mit welchen Werkzeugen und Vorgehensweisen Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können. Dazu werden die Instrumente aufgelistet und betrachtet, wie oft diese eingesetzt werden, wie sich die Experten selbst in unterschiedlichen Feldern bewerten und welche Erfolgsfaktoren es für Change Management gibt. Aus den 10 „Painpoints“ leiten die Autoren dann 10 Aktionsfelder ab. Das erste und wichtigste Aktionsfeld ist die Mobilisierung der Mitarbeiter und das Commitment, also die Unterstützung des Veränderungsvorhabens [CLAß07]. Das stimmt mit den Aussagen aus dem englischen Sprachraum überein, wie beispielsweise Kotter oder Kaplan und Norton.

Die Autoren erkennen weiterhin keine belastbaren Untersuchungen für den Nutzen der Veränderungsvorhaben. Sie identifizieren dagegen konkrete Nachteile, wenn Change Management fehlt oder mangelhaft umgesetzt wird. Diese Nachteile sind in Abb. 135 aufgelistet und beziehen sich alle auf die verringerte Leistungsfähigkeit der durch die Veränderung betroffenen Mitarbeiter bis hin zum Widerstand.

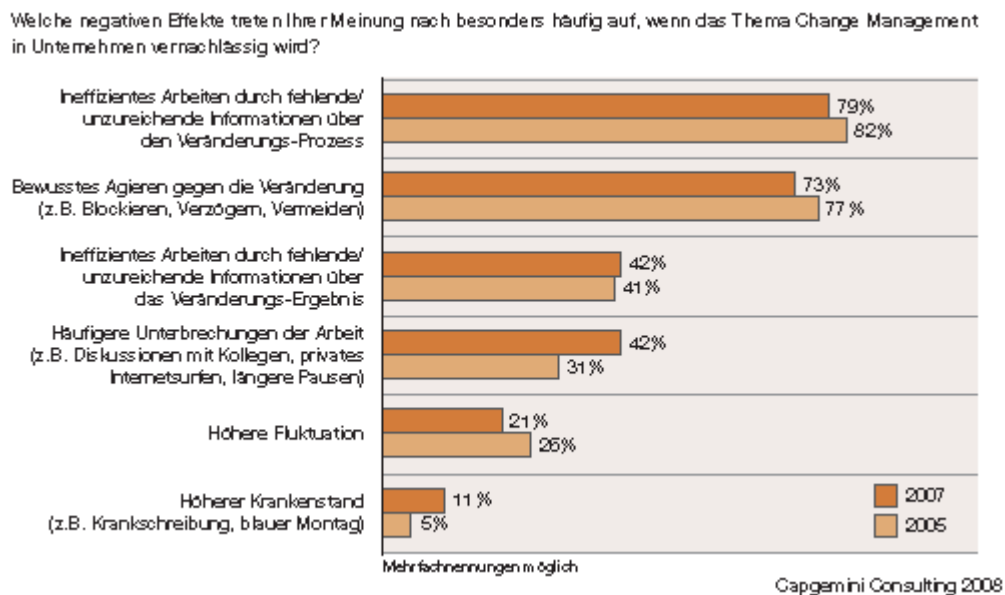


Abb. 135: Negative Effekte bei Vernachlässigung von Change Management [CLAß07, S. 55]

### Studie 2009: Auslöser radikaler Transformation

Direkt nach der Finanz- und Wirtschaftskrise in 2007/2008 führte Capgemini eine Studie durch, um die Business Transformation und die Trends zu dem Thema in der

Zukunft untersuchen. Über 80 bis zu 94% der europäischen Manager sagten demnach, dass Business Transformation, also die Veränderung oder Weiterentwicklung ihres Geschäfts, ein wesentlicher Teil ihrer Arbeitsleistung geworden ist. Dabei hat sich bei der Hälfte der Firmen die Anzahl der durchgeführten Business Transformations-Projekte erhöht, 56% der Firmen starteten 5 oder mehr Projekte dieser Art in den letzten 3 Jahren (2006 – 2008). Die Wirtschaftskrise veränderte die Art der Transformationen, aber nur bei der Hälfte der Befragten erhöhte sich auch die Anzahl [CAPG09, S. 7].

Durch die Wirtschaftskrise haben 3 Arten von Transformationen zugenommen [CAPG09, S. 8]:

- *Organizational restructuring* (62%),
- *Cross-functional performance improvements* (56%) und
- *Value chain optimization* (51%).

Das bedeutet, dass sich die Unternehmen in Krisenzeiten auf Verbesserungen ihrer Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz konzentrieren, die auch als „*quick wins*“ Initiativen bezeichnet werden [CAPG09, S. 8]. Sie passen gut zur Hierarchieseite in Kotlers *dual operating system*. Langfristige Wachstumsvorhaben nehmen in solchen Zeiten ab.

Als Kernaspekt der Business Transformation arbeitet die Studie „*the human aspect*“ heraus. Die Unternehmen schätzten sich selbst als gut bis sehr gut ein, wenn es darum ging, mittelfristige Performanceziele zu identifizieren. Fast die Hälfte der Manager war dagegen sehr unzufrieden mit der Einhaltung der Zieltermine. Die Gründe fassten die Autoren zusammen als „*mastering the operational aspects and performance of transformation projects*“. Die größten Herausforderungen waren demnach

- die Kommunikation der Projektziele,
- die Vermittlung der Bedeutung der Projekte und
- das Schaffen von Akzeptanz bei den Mitarbeitern [CAPG09, S. 9].

Also finden sich auch hier wieder Argumente, die die These bestätigen, dass die Transformationsprojekte zu langsam umgesetzt werden und die Forderung von Kaplan und Norton stützen, dass möglichst viele Mitarbeiter in die Umsetzung einbezogen werden sollen.

Dabei änderte sich die Natur der Transformation als Kernprozess zukünftigen Managements laufend, unabhängig davon ob es sich um Zeiten der Krisenbewältigung

oder des Wachstums handelte. Die Autoren fordern, dass Manager die Wirkungen der langfristigen globalen Megatrends mit ihren kurzfristigeren, die tägliche Arbeit bestimmenden und bereits beschlossenen Transformationen verbinden müssen [CAPG09, S. 10]. Dazu untersuchen sie diese Megatrends aus ihrer Perspektive und identifizieren 7 Trends (Abb. 136), die die Geschäftsentwicklung aus Sicht der 302 Executives wesentlich beeinflussen werden.

**Figure 7** - Overall, of the 7 transformations which have just been described, which 3 will have the most impact on your business in the next 2 or 3 years?

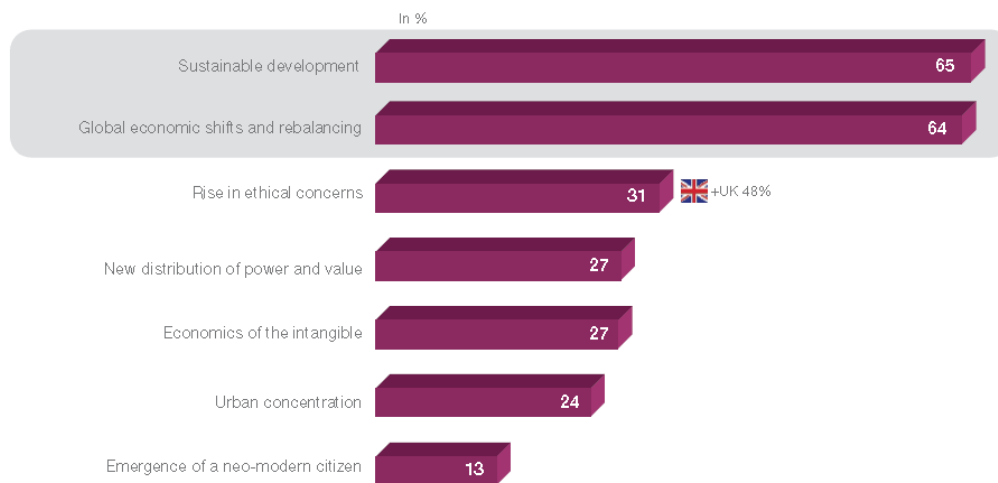


Abb. 136: Einfluss der sieben identifizierten Megatrends [CAPG09, S. 12]

Dabei wird „*sustainable development*“ mehr als Chance für neue Geschäftsmöglichkeiten gesehen denn als Bedrohung. „*Global economic shifts and rebalancing*“ dreht sich im Wesentlichen um die neuen Wettbewerber aus den sogenannten „*emerging countries*“ und wird sowohl als Chance als auch als Bedrohung wahrgenommen. In jedem Fall wird die Situation als sehr komplex empfunden.

Diese Vorgehensweise und Erkenntnisse unterstreichen den Aufbau dieser Arbeit, anhand der Megatrends das Umfeld und anschließend die daraus abgeleiteten Veränderungen in der Implementierung von Strategien zu untersuchen.

### Studie 2010: Business Transformation

Der Fokus der Befragten liegt weiter bei großen mittelständischen Unternehmen und Konzernen aus dem deutschsprachigen Wirtschaftsbereich, also Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Befragung wird 2009 durchgeführt, die Studie in 2010 veröffentlicht. Daher werden bei nachfolgenden Grafiken gelegentlich Werte aus

2009 statt 2010 zitiert. Grundlegende Aspekte der bisherigen Untersuchungen werden weitergeführt. Es werden aber auch viele Punkte, die keinen neuen Erkenntnisgewinn versprechen, ersatzlos gestrichen. Erstmals aufgenommen werden

- die Veränderungsfähigkeit der Organisation,
- die Führung im Change Prozess und
- systemische Beratung als Disziplin.

Die Studie 2010 geht bei dem Controlling von Change Management einen Schritt weiter als die Studien 2003/2005/2007 und versucht einen „*Return on Change Management (RoCM)*“ zu entwickeln. Die Begründung der Autoren ist, dass jede wirtschaftliche Entscheidung durch einen Business Case im Vorfeld den Nutzen aufzeigen können sollte [KYAW10, S. 75 ff]. Dabei kommen sie nicht zu einem konkreten Vorschlag, sondern zeigen an den Auswirkungen auf die 3 Dimensionen **Unternehmen – (Veränderungs-)Projekt – Mitarbeiter**, welche Faktoren wesentlich durch (gutes) Change Management beeinflusst werden. Das beantwortet noch nicht die zentral wichtige Frage: „*Wurden die Ziele der Transformationen in den Unternehmen <...> erreicht?*“ [KYAW10, S. 78]. Die Zusammenfassung der Antworten in Abb. 137 bestätigt die Aussage „*viele Transformationen bleiben hinter den Erwartungen zurück*“: nur 10% werden als klarer Erfolg gewertet, rund 50% dagegen als klarer Fehlschlag.

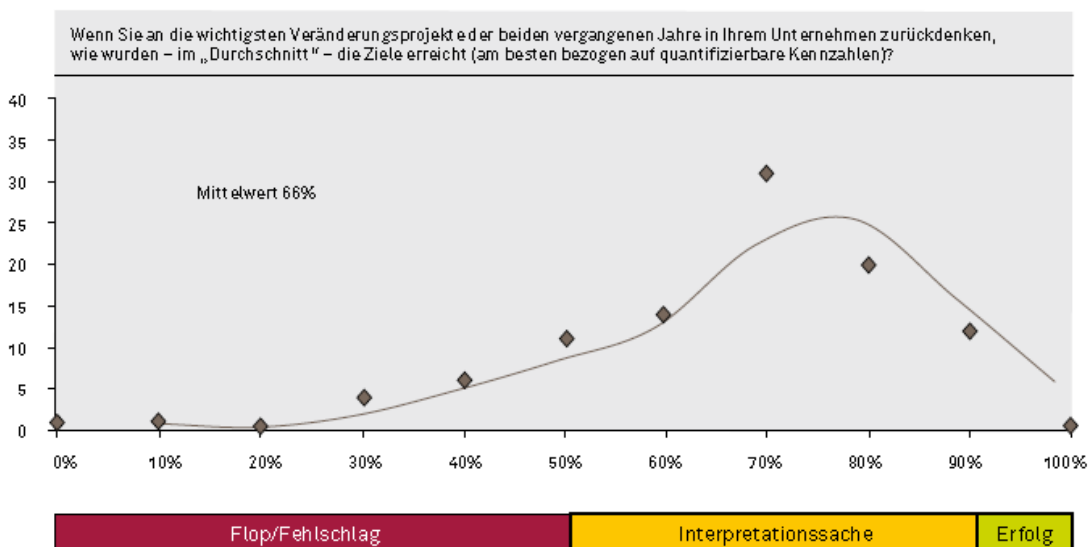


Abb. 137: Zielerreichung der wichtigsten Veränderungsprojekte im Durchschnitt [KYAW10, S. 79]

Bei „*Flop/Fehlschlag*“ zusammen mit dem Feld, das den Erfolg des Veränderungsprojekts als „*Interpretationssache*“ bezeichnet, liegen die häufig zitierten 60 – 90% der Projekte, die scheitern (z.B. Kaplan und Norton 2008).

Insgesamt wird bestätigt, dass der Nutzen des Change Management wenig oder gar nicht nachgewiesen wird bzw. werden kann. Dass trotzdem gutes Change Management erforderlich ist, zeigt sich aus der erneuten Negativbefragung: „*was passiert wenn im Change Management grobe Fehler gemacht werden?*“

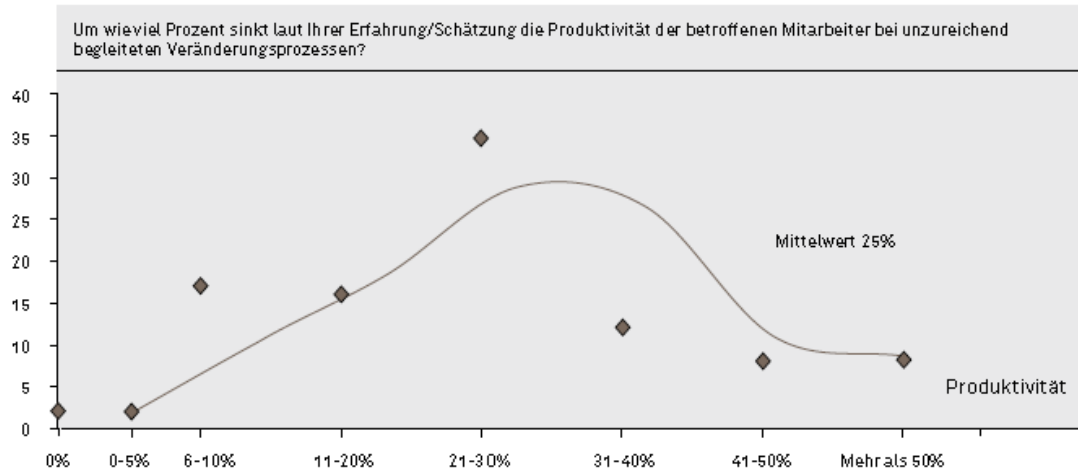


Abb. 138: Einfluss von groben Fehlern im Change Management auf die Produktivität der betroffenen Mitarbeiter [KYAW10, S. 81]

Abb. 138 zeigt, dass die Produktivität der Mitarbeiter erheblich sinkt, wenn Veränderungsprozesse unzureichend begleitet werden. Darüber hinaus erhöht sich in diesen Fällen die Fluktuation der betroffenen Mitarbeiter im Mittelwert um 11% [KYAW10, S. 83].

Der Nachweis des Nutzens ist ein Randthema im Vergleich zu den Erfolgsfaktoren. Hier erkennen die Autoren eine allmähliche Reifung über den Zeitverlauf. Dabei werden die 10 Aktionsfelder aus der Studie 2008 für die Gestaltung von erfolgreichem Change Management weiter entwickelt ([KYAW10, S. 20], Abb. 139).

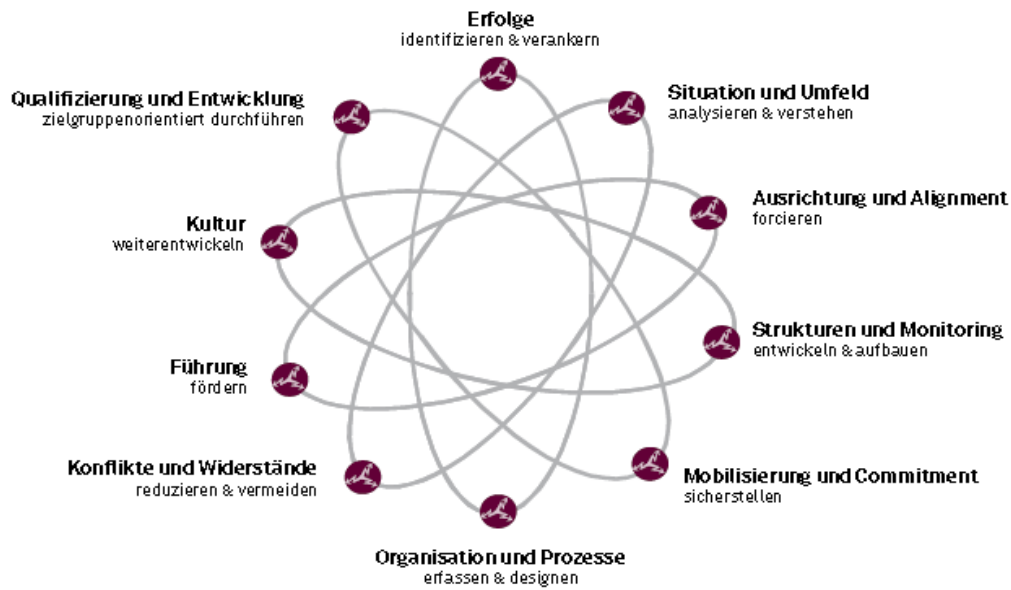


Abb. 139: Zehn Aktionsfelder für die Gestaltung des Change Management auf Basis der Untersuchung von erfolgreichen Transformationsprojekten [KYAW10, S. 20]

2010 wird festgestellt, dass die Change Experten häufig zu spät eingebunden werden und das Budget für die Veränderungsmaßnahmen nur bei einem Viertel der Unternehmen als eigene Budgetposition geführt wird. Eine wesentliche Herausforderung stellen unterschiedliche, gleichzeitig stattfindende Veränderungen dar. Nur in 20% der Unternehmen wird die Koordination paralleler Initiativen als „gut“ oder „sehr gut“ bezeichnet, wobei sich eine Verbesserung wie in Abb. 140 dargestellt im Vergleich zu 2008 zeigt [KYAW10, S. 26 ff].

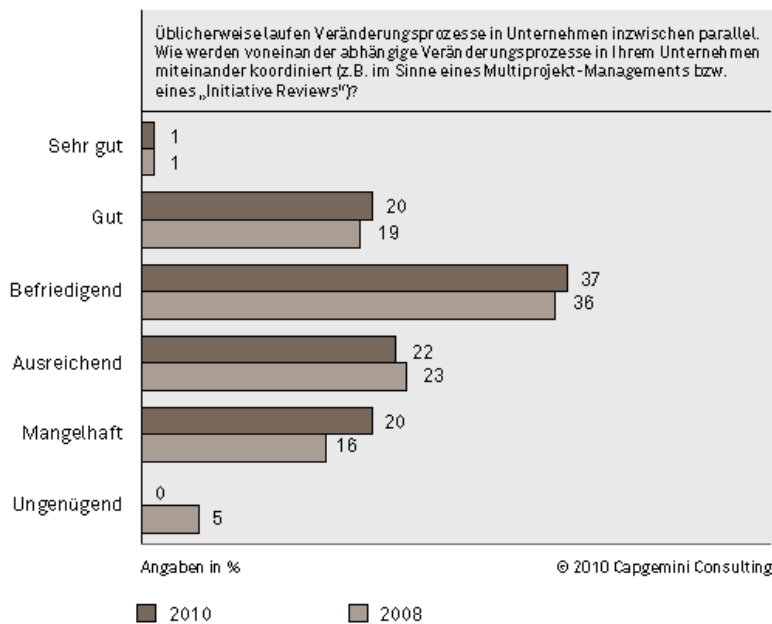


Abb. 140: Qualität der Koordination paralleler Veränderungsinitiativen [KYAW10, S. 28]

Die Frage nach der Koordination der unterschiedlichen Veränderungsvorhaben ist entsprechend für die Lösungsentwicklung interessant.

Zum ersten Mal untersucht die Studie 2010 die „*Changeability*“, also die Fähigkeit der Organisation sich zu verändern. Dabei entspricht Changeability der „*Arbeit an der Fähigkeit zur Veränderung*“, und dazu abgegrenzt das Change Management der Arbeit an der „*Vermeidung von Unfähigkeit zur Veränderung*“ [KYAW10, S. 34].

Gemäß den Autoren setzt sich Changeability aus 3 Faktoren zusammen: Veränderungsbereitschaft, Veränderungskompetenz und Veränderungsmöglichkeit. Im Kontext der Einflussfaktoren ergibt sich in Abb. 141 ein kompaktes Bild für die Veränderungsfähigkeit einer Organisation.

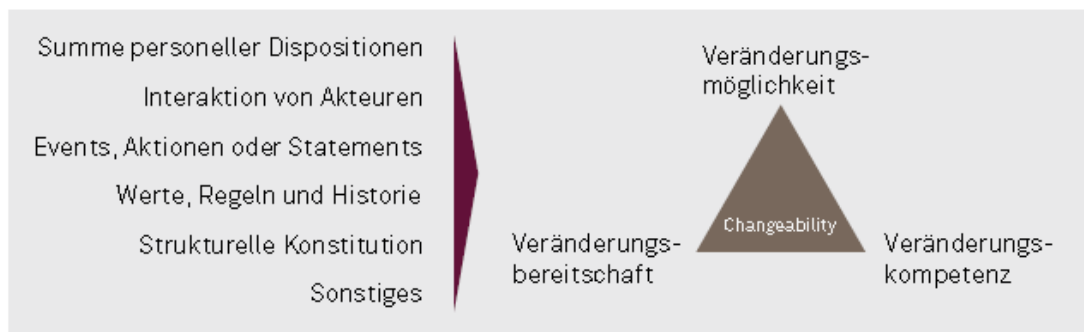


Abb. 141: *Drei konstituierende Dimensionen der organisatorischen Veränderungsfähigkeit* [KYAW10, S. 36]

Die Studie untersucht die in 2010 aktuelle Situation der drei konstituierenden Dimensionen der Changeability genauer und kommt zu dem Schluss, dass die Veränderungsbereitschaft am schlechtesten entwickelt ist (Abb. 142): „*Jedes zweite Unternehmen verfügt über eine mittlere Veränderungsbereitschaft, bei einem von fünf ist sie gering oder sogar sehr gering*“ [KYAW10, S. 38]. Insgesamt wird die fehlende Veränderungsbereitschaft als Treiber für die lediglich mittlere Veränderungsfähigkeit vieler Unternehmen angesehen.

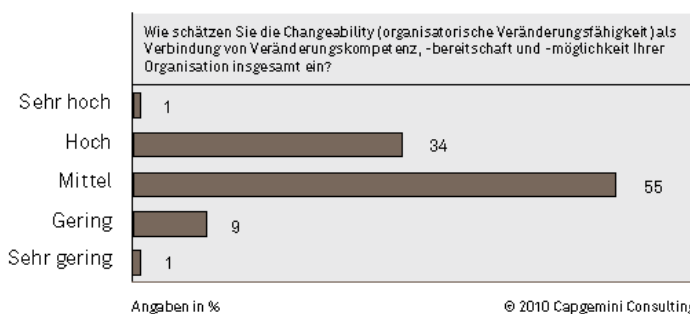


Abb. 142: *Gesamtbetrachtung aller 3 Dimensionen der organisatorischen Veränderungsfähigkeit* [KYAW10, S. 39]



Wie in Kapitel 2.2 gefordert, müssen Organisationen eine Elastizität entwickeln, um sich angemessen schnell entwickeln zu können. Diese Forderung entspricht einer konkreten Vorstellung über die organisatorische Veränderungsfähigkeit, also der „*changeability*“, wie sie von Kyaw und Claßen untersucht und definiert wurde. Die drei Dimensionen Veränderungskompetenz, Veränderungsbereitschaft und Veränderungsmöglichkeit bilden damit eine erste Idee, wie die Elastizität genauer beschrieben werden könnte.

Changeability kann nur dann entstehen, wenn die Beteiligten der Kompetenz anderer Organisationsmitglieder vertrauen: „*Entscheidungsleistungen Dritter (müssen) „blind“ akzeptiert und übernommen werden.*“ (Remer/Lux 2009: S. 71 aus [KYAW10, S. 34]). Sonst können Richtungsentscheidungen nicht durchgesetzt werden. In vielen Unternehmen fehlt allerdings das „*Vertrauen können*“ (dem Veränderer gegenüber) und das „*Vertrauen wollen*“ (der Menschen die von der Veränderung betroffen sind).

Vertrauen ist ein Element der Unternehmenskultur und wird als eine der drei zentralen Kulturelemente in Kapitel 8.3 näher untersucht.

Die Führung im Change Prozess wird erstmals konkret untersucht. Die einzelnen Punkte werden im folgenden Kapitel bei der Studie 2012 dargestellt, da dort die Veränderungen über die Zeit gezeigt werden können. In der Studie 2010 wird festgestellt, dass die Führungskräfte oft nicht genügend Unterstützung erhalten, um ihre Aufgaben im Change Prozess neben den Anforderungen des Tagesgeschäfts umsetzen zu können. Hier wird der Aspekt aus Kotter in anderer Form untersucht und gestützt, dass die Hierarchie mit der Hauptaufgabe „*effizient leisten*“ vielfach von Veränderungen überfordert ist und Veränderung deshalb hinter den Erwartungen zurück bleibt. Besonders interessant ist die Verteilung der Veränderungsbereitschaft über die Hierarchieebenen und über den Zeitverlauf in den nachfolgenden Abbildungen, Abb. 143 und Abb. 144 [KYAW10, S. 46]. Hier zeigt sich ein wesentliches Handlungsfeld für Verbesserungen: die Einbindung der unteren Management Ebenen.

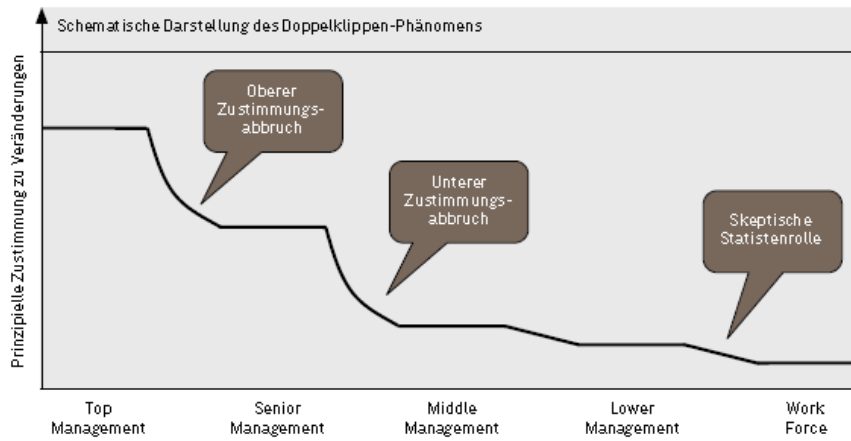


Abb. 143: Prinzipielle Zustimmung zu Veränderungen nach Hierarchieebenen [KYAW10, S. 46]

Übertragen auf die in Kapitel 4.2 erarbeitete Systematik entspricht das Top Management den Executives, das Senior und Middle Management den Managern, das Lower Management den Teamleitern (100% Umsetzungsverantwortung) und die Work Force den Mitarbeitern (100% Verhaltensänderung / operative Leistung). Das ist eine Bestätigung dafür, dass im Lösungsansatz ein besonderes Augenmerk auf die Mikro- und Meso-Ebene gelegt werden muss.

Nicht nur über die Hierarchieebenen, auch über die Zeit (Befragungen 2003 / 2005 / 2009) nimmt die Zustimmung zu Veränderungen ab. Besonders dramatisch ist der Abfall bei den Managern (Senior Management), wobei für die Ebene Mittleres/Unteres Management und Belegschaft keine Vergleichswerte aus 2009 vorliegen.

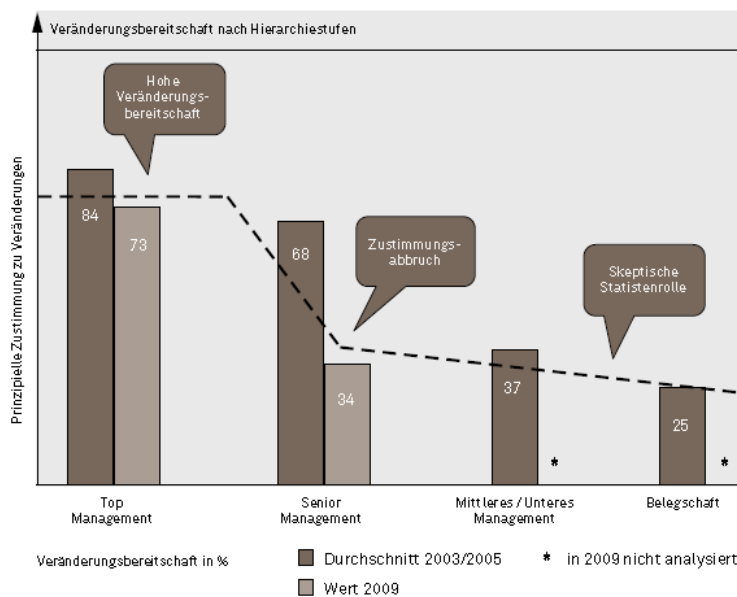


Abb. 144: Entwicklung der Veränderungsbereitschaft nach Hierarchieebenen über 6 Jahre [KYAW10, S. 46]

Das drückt die zunehmende Frustration mit Veränderungsvorhaben aus und führt zu dem vielzitierten Ausdruck der „*Lehm(Lähm)schicht mittleres Management*“ [BOHN15, S. 50].

In der Studie 2010 wird auch der systemische Ansatz aufgegriffen und der teils sehr kontroverse Disput zu dem Thema zusammengefasst. Ausgewählte Methoden und Ansätze aus der systemischen Beratung werden in der Lösungsentwicklung näher betrachtet. An dieser Stelle werden in Abb. 145 die genannten Vorteile und Kritikpunkte der systemischen Beratung anhand zweier Grafiken zusammengefasst.

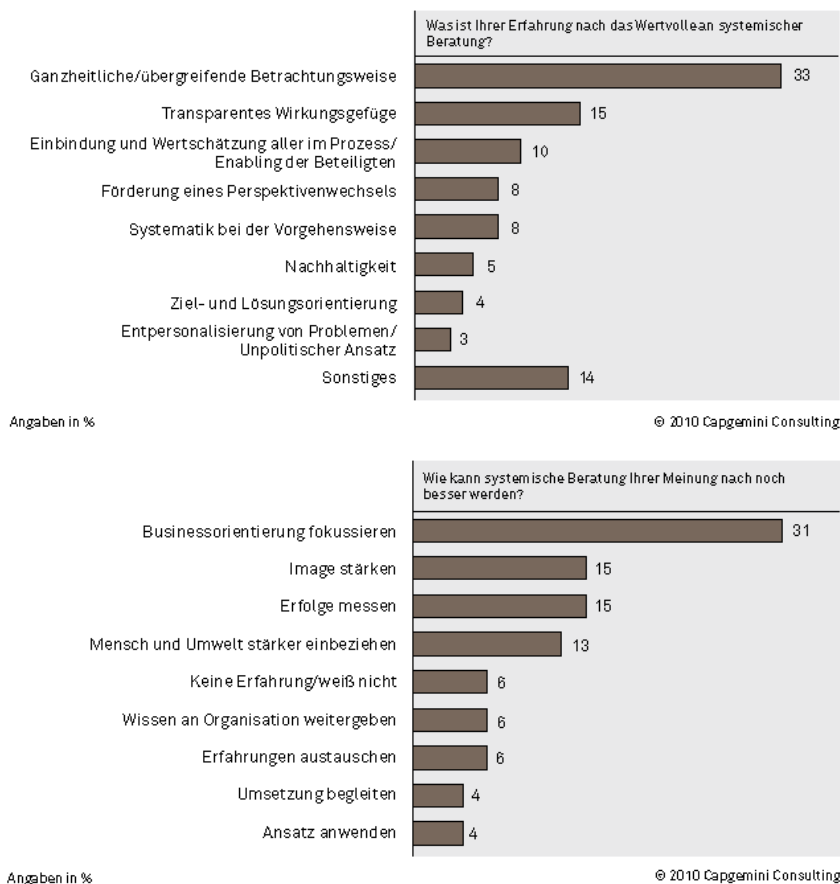


Abb. 145: Betrachtung der Vor- und Nachteile systemischer Beratung in Veränderungsprojekten [KYAW10, S. 95]

Die ganzheitliche Betrachtungsweise aus der systemischen Beratung kann in einer zunehmend komplexen Welt wertvolle, erfolgsrelevante Erkenntnisse beitragen. Allerdings entsteht der Eindruck, dass die systemischen Berater, die die Kompetenzen einbringen, oft wenig Verständnis vom geschäftlichen Inhalt der zu verändernden Organisation mitbringen.

Insgesamt ist festzustellen, dass es nicht den einen Gewinner im Sinne der Change Management Methoden gibt. Weder Kotter noch andere Autoren konnten sich mit ihren Modellen breit durchsetzen. 47% der Befragten nutzen kein spezielles Modell, sondern gestalten ihre Systematik selbst aus vielen verschiedenen Quellen [KYAW10, S.87].

Diese Feststellung aus der gelebten Praxis kann als Annahme I definiert werden, wie sie in Kap. 7.3 verwendet wird: *Die Individualität jedes Veränderungsprozesses erfordert auch den individuellen Einsatz von Change Management Vorgehensweisen, Modellen und Methoden. Ein starres Vorgehensmodell ist nicht zielführend.*

### **Studie 2012: Digitale Revolution**

Durch die Digitalisierung und das mobile Internet entwickeln sich neue Organisationsmodelle, die auch als „*Enterprise 2.0*“ bezeichnet werden. Im Verlauf der rund 10 Jahre seit der ersten Studie hat sich Change Management von einer Randdisziplin zu einem wichtigen Teil des strategischen Managements von (großen und mittelständischen) Unternehmen entwickelt. Die Studie 2012 untersucht, wie Change Management sich aufgrund der Digitalisierung weiter entwickeln kann und muss. Der Fokus liegt weiter auf deutschsprachigen Unternehmen, wobei dieses Mal 16% eine Muttergesellschaft außerhalb des deutschen Sprachraums haben, sowie auf großen mittelständischen Unternehmen bis zu großen Konzernen. Über 70% der Unternehmen haben einen Jahresumsatz >1 Mrd. Euro und über 15.000 Mitarbeiter [KEIC12].

Als Einstieg untersucht Capgemini Schlüsseltrends und ihre Auswirkungen auf Veränderung (Abb. 146). Dabei kommt die Studie zu dem Schluss, dass von 2002 bis 2012 fortschreitende technische Möglichkeiten bestimmend waren.

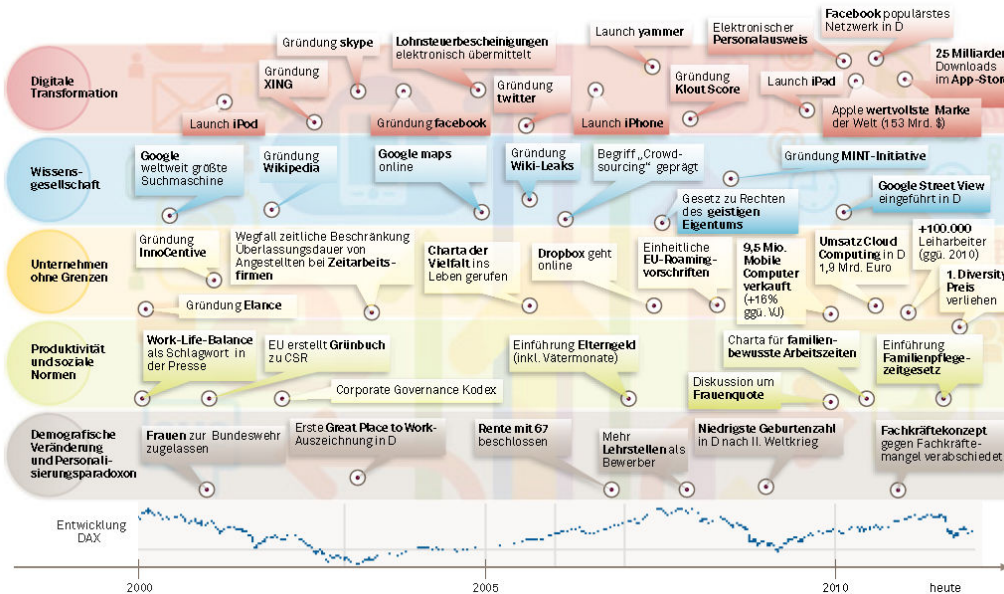


Abb. 146: Bestimmende Faktoren für Trends zu Veränderung in Unternehmen [KEIC12, S. 9]

Daraus leitet die Studie vier Schlüsselrends für die Entwicklung von „Human Assets“ in Unternehmen ab:

1. Digitale Transformation
2. Fluide Organisationen
3. Wissensgesellschaft und demographischer Wandel
4. Neue Balance: Produktivität und soziale Anforderungen

Zwei der Trends, die digitale Transformation und die Wissensgesellschaft, passen direkt zu den in Kapitel 2 für diese Arbeit identifizierten relevanten Megatrends. Der Trend „fluide Organisationen“ lässt sich mit der Forderung nach einer elastischen Organisation verknüpfen. Es ist zu klären, ob die unterschiedlichen Begriffe inhaltlich das Gleiche meinen.

Die Studie untersucht vor diesem Hintergrund die in der Praxis gelebten Stufen des Veränderungsprozesses und bietet als Zusammenfassung sieben Stufen in einem „Change Management Framework“ an, wie in Abb. 147 dargestellt. Elemente aus den 10 Aktionsfeldern von 2010 sind enthalten, der Fokus entwickelt sich aber weg vom methodenbasierten Change Management hin zu kompetenzbasiertem Change Management. Also weniger Regeln, Tools und Methoden und stattdessen adäquat qualifizierte und motivierte Mitarbeiter oder Treiber.

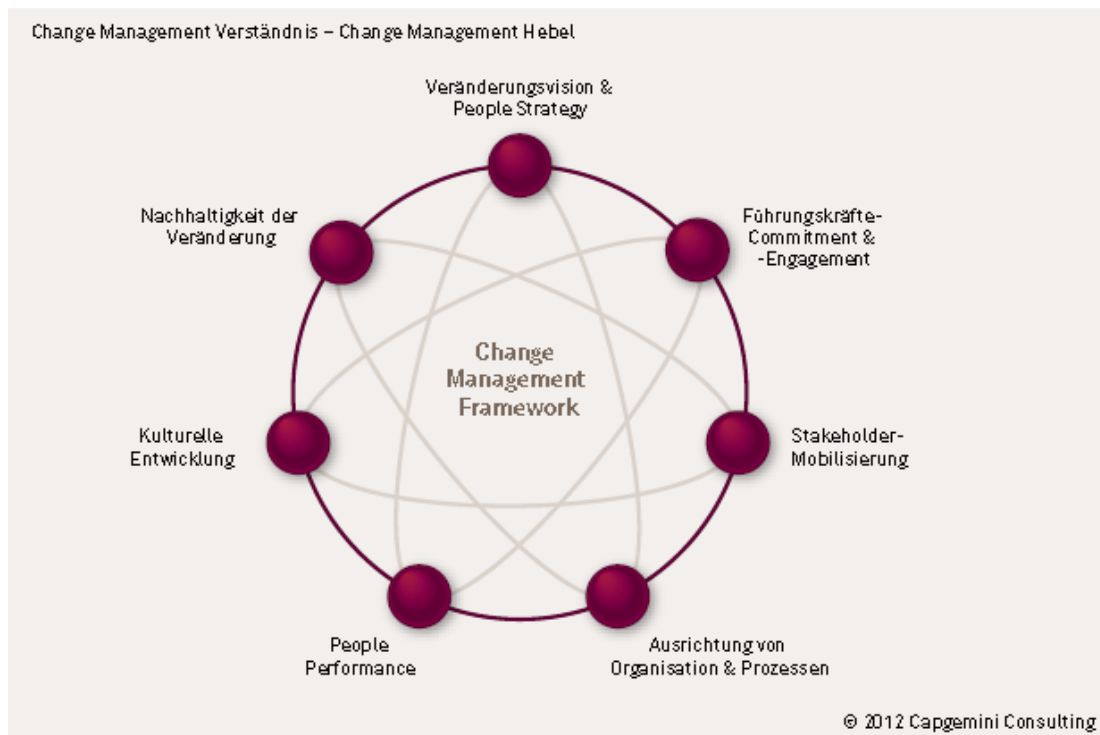


Abb. 147: Sieben menschenorientierte Hebel im Change Management unterstützen eine erfolgreiche Business Transformation [KEIC12, S. 28]

Dazu passend werden Erfolgsfaktoren identifiziert, die in ihrer Reihenfolge den 7 Stufen zugeordnet werden können. Besonders interessant ist die Erkenntnis, dass die bestehenden Change Vorgehensweisen, denen die bei weitem meisten Unternehmen vertrauen, sich auch ändern müssen um in dem neuen Umfeld weiter wirksam zu sein [KEIC12, S. 22 ff].

Große Erwartungen werden gemäß der Studie an die Führungskräfte im Veränderungsprozess gestellt. Dabei haben gegenüber der Studie 2010 die Punkte zugenommen, die ausdrücken, dass die Führungskraft durch ihr Verhalten und aktive Unterstützung einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der Veränderung leistet (2., 3., 5., 7. und 8. Punkt, in Abb. 148 umrahmt).

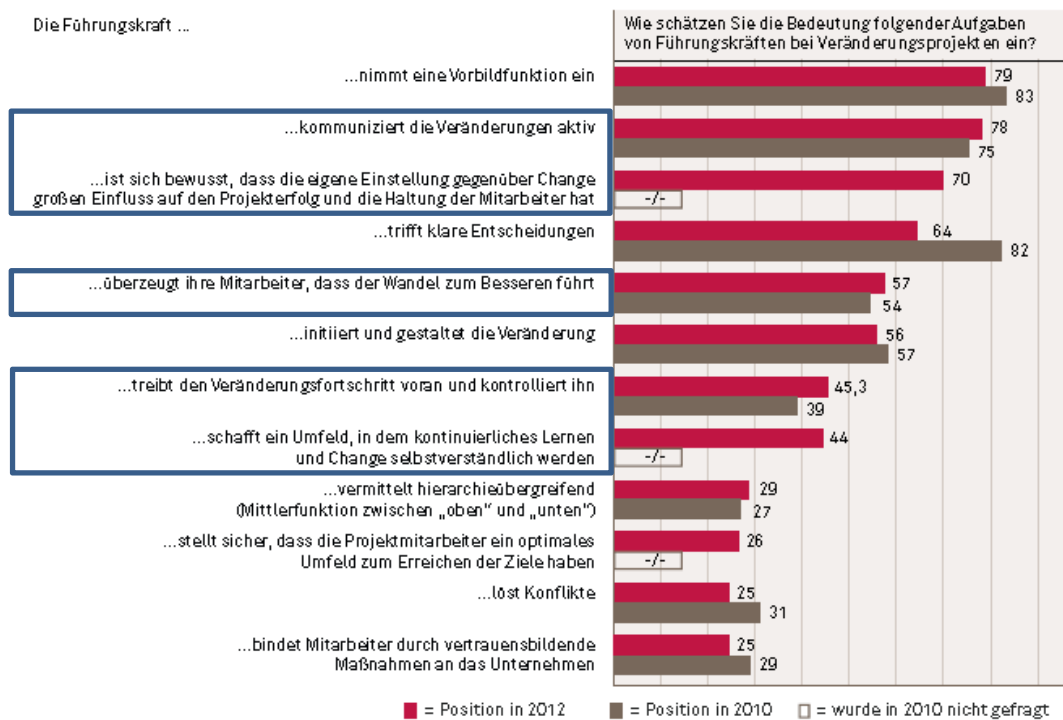


Abb. 148: Erwartungen an Führungskräfte im Change Prozess [KEIC12, S. 33]

Die fünf wichtigsten Erwartungen an Führungskräfte im Veränderungsprozess machen deutlich, dass Führungskräfte nach wie vor als Dreh- und Angelpunkt des Wandels gesehen werden. Sie manifestieren das klassische Bild des top-down gelenkten Change (vgl. Abb. 148, eigene Auswahl):

- Vorbild sein,
- Kommunikation,
- Selbstreflexion,
- Entscheidungsklarheit und
- Überzeugungsarbeit.

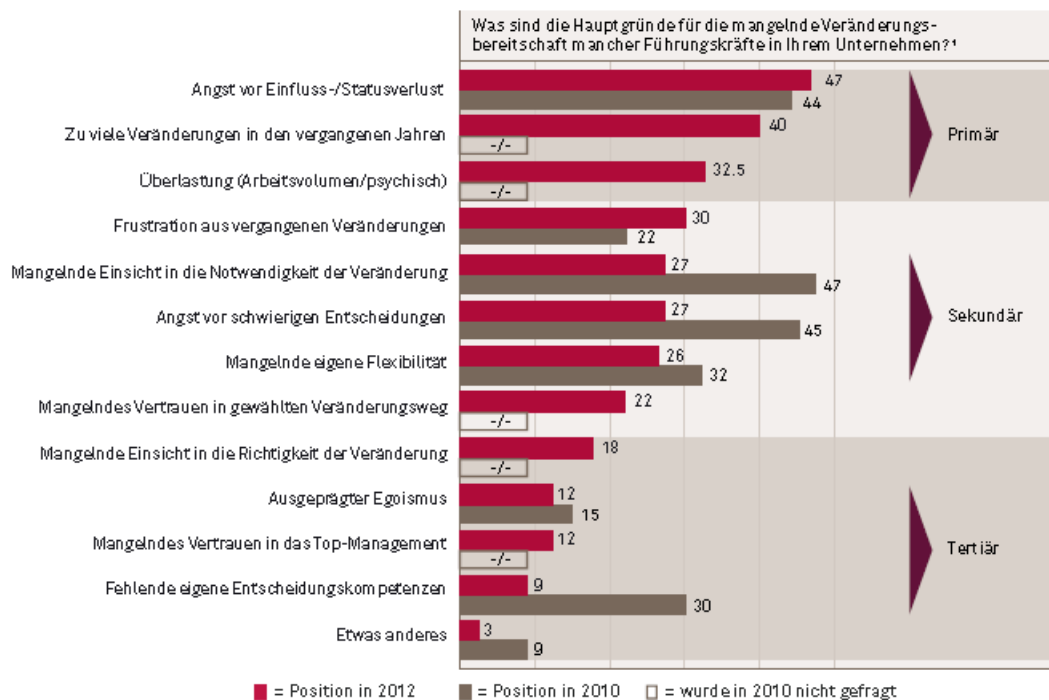
Entsprechend leiten sich Herausforderungen an Change-Experten und Coaches in Unternehmen ab:

- Information, Dialog und Coaching rund um Veränderungsziele anbieten und etablieren,
- Kommunikationsstrukturen und Kommunikationscoaching einbringen und
- Beschleunigung von Lernen ganz allgemein.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass im Top Management (Executives und Führungsebene direkt darunter, also ein Teil der Manager) eine sehr hohe Verände-

rungsbereitschaft gesehen wird. Ein wesentlicher Teil der Befragten kommt aus dieser Gruppe. Als Schlüsselaufgabe wird die Entwicklung der Veränderungsfähigkeit im mittleren Management (also dem anderen Teil der Manager und den Teamleitern mit direkter Mitarbeiterführung) gesehen. Dazu passt, dass die Teilnehmer die Forderung „*schafft ein Umfeld, in dem kontinuierliches Lernen und Change selbstverständlich werden*“ mit 44% mit relativ geringer Priorität bewerten. Nach Einschätzung der Autoren liegt aber gerade hier ein Kernaspekt zukünftig erfolgreicher, schneller Anpassung. Das ist eine wesentliche Aufgabe des mittleren Managements sowie ein zentrales Element um flexible Projektstrukturen und die schnelle Umsetzung von strategischen Entscheidungen zu erreichen. So kommen die Autoren zu dem Schluss, dass „*Veränderungsfähigkeit im mittleren Management <...> Schlüsselaufgabe für die kommenden Jahre*“ wird [KEIC12, S. 36].

Wesentliche Punkte für die mangelnde Veränderungsbereitschaft sind dabei Angst vor Einfluss-, bzw. Statusverlust und Überlastung, wie in Abb. 149 deutlich wird. Wie die Studie 2010 feststellt, liegt hier aus den 3 Dimensionen die wesentliche Ursache für eine mangelnde Veränderungsfähigkeit einer Organisation.



<sup>1</sup> Bis zu drei Nennungen; Angaben in %

Abb. 149: Hauptgründe für mangelnde Veränderungsbereitschaft von Führungskräften [KEIC12, S. 39]



Diese Punkte beziehen sich in Kotters *dual operating system* auf die Seite der Hierarchie und werden beim Lösungsansatz verwendet.

Neben dem „*Design Thinking*“ als innovative Methode untersucht die Studie 2012, wie die Möglichkeiten der „*digitalen Revolution*“ für die Weiterentwicklung des Change Management als Methode genutzt werden können. Wesentlicher Fokus ist dabei der Einsatz sozialer Medien [KEIC12, S. 43 ff]. Das passt zu der in Kapitel 2 formulierten These, dass die Digitalisierung neue Handlungsoptionen bietet. Detaillierter wird in Kapitel 8.7.2 bei der Lösungserarbeitung darauf eingegangen.

### **Studie 2015: Superkräfte oder Superteam**

Veränderungsprozesse stellen hohe Anforderungen an Führung – die neueste Studie der Capgemini Studienreihe legt den Fokus auf den bereits früher adressierten Punkt und untersucht welche Art Veränderer es gibt. Dazu wechseln die Autoren zum ersten Mal in der sechsten Studie dieser Reihe die Perspektive weg von der deskriptiven hin zur explorativen Untersuchung. Erstmals kommt über ein Viertel der 179 „*Entscheider und Architekten der Transformation*“ [BOHN15, S. 9] aus Ländern außerhalb des deutschen Wirtschaftsraums, neben Europa mit Vertretern aus USA, Indien, Südafrika und Australien, wieder mit einem Fokus auf großen mittelständischen Unternehmen bis zu großen Konzernen. Dazu kommen 7 Experteninterviews. Insgesamt eine Basis, die laut den Autoren „*hinreichend aussagefähig ist, um substanzielle und begründete Thesen über die Erfolgswirksamkeit von Veränderern formulieren zu können*“ [BOHN15, S. 7 f]. Bohn und Crummenerl identifizieren 3 Typen von Veränderern. Sie fragen weiter, wie diese wirksam werden, identifiziert und entwickelt werden können [BOHN15].

Laut der Autoren wächst mit der zunehmenden Digitalisierung die Notwendigkeit, Unternehmen auf kontinuierliche Veränderung auszurichten. Dieser Punkt wurde auch in den früheren Studien unter „*changeability*“ adressiert. Bohn und Crummenerl identifizieren acht Megatrends, die einen signifikanten Einfluss auf Führung in diesem dynamischen Umfeld haben [BOHN15, S. 3] und die Auswahl der Megatrends für die Lösungsskizze in dieser Arbeit (aus Kapitel 2, in Fett markiert) unterstützen:

- technologische Veränderungen (**Digitalisierung**),
- die beschleunigte **Globalisierung**,
- **Wissen** als neuer zentraler Produktionsfaktor,

- **New Work,**
- Female Shift (seit 2016 Gender Shift),
- Medical Wellness,
- Silver Society und
- Urbanisierung.

Die Autoren fassen weiter zusammen, dass Veränderungen neue Verhaltensweisen erfordern. Verhalten an sich ist beeinflusst von psychologischen, organisationalen und ökonomischen Treibern. Wesentlich sind dabei die Erwartungshaltungen der Beteiligten, die Rolle der Führungskräfte und deren Autonomiegrad bei der Durchführung von Veränderungsprojekten. Bohn und Crummenerl nennen an dieser Stelle eine Vielzahl von Faktoren, die für wirksame Führung in Veränderungsprozessen relevant sind [BOHN15, S. 3] – darauf basierend ist die Überschrift der Studie „*Superkräfte oder Superteam?*“ entstanden:

- Steigende Bedeutung:  
*„Empathie, Vertrauensbildung, Authentizität“*
- Katalog unverzichtbarer Persönlichkeitsmerkmale:  
*„Integrität, Offenheit, Fairness, ethisches Verhalten, Selbstbewusstsein, Disziplin, Freude an der Führung und Förderung von Mitarbeitern, Begeisterung und Begeisterungsfähigkeit, Wissbegier, vernetztes Denken, Lernfähigkeit und <...> die Bereitschaft <...> das Wissen zu teilen.“*

Allerdings stellen die Autoren diese Liste als kaum erreichbar dar. Die drei identifizierten Typen von Führungskräften in Veränderungsprojekten beschreiben die Autoren als [BOHN15, S. 5]

- Change Leader,
- Change Manager und
- Change Controller.

Dabei findet der Change Leader die oben beschriebene Herausforderung an seine Führung faszinierend. Er ist der wichtigste Typ für die erfolgreiche Veränderung,

- der viel Erfahrung hat,
- dessen Kompetenz systematisch entwickelt wird,
- der kleine Teams führt und
- unabhängig vom Thema oder der Dauer eines Change Projekts dieses zum Erfolg führen kann [BOHN15, S. 5f].

Besonders angemerkt wird der im Vergleich zu dieser organisatorischen Ebene sehr hohe Frauenanteil an den Change Leadern. Die Erfolgswahrscheinlichkeit ist am höchsten, wenn die Erwartungshaltung des Top Managements an den Change Leader und dessen Rollenverständnis übereinstimmen.

Als Rahmenbedingungen für den Erfolg eines Change Leaders identifiziert die Studie wenige Punkte, die als mögliche Designkriterien für den Lösungsteil dienen können [BOHN15, S. 5]:

- Transformationen bei denen die gesamte Organisation einbezogen wird (bottom-up) haben eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit als top-down und sind für Change Leader selbstverständlich.
- Change Leader brauchen ein passendes Umfeld, das wesentlich durch die institutionalisierte Veränderungsfähigkeit der Organisation und eine offene, von Vertrauen und Feedback geprägte Unternehmenskultur beeinflusst wird.
- Rigidies Festhalten an einer definierten Vorgehensweise ist nicht hilfreich, Change Leader nutzen individualisierte Methoden.

Der dritte Punkt unterstützt die in Kap. 7.3 formulierte Annahme I, dass Change Management dann am wirksamsten ist, wenn Vorgehensweise und Methoden individuell auf die anstehende Veränderung angepasst werden. *„Je individualisierter die Methoden, desto effektiver ist der Change Leader. Ein rigides Festhalten an einem „Schema F“ ist für ein wirksames Change Management nicht hilfreich.“* [BOHN15, S. 5].

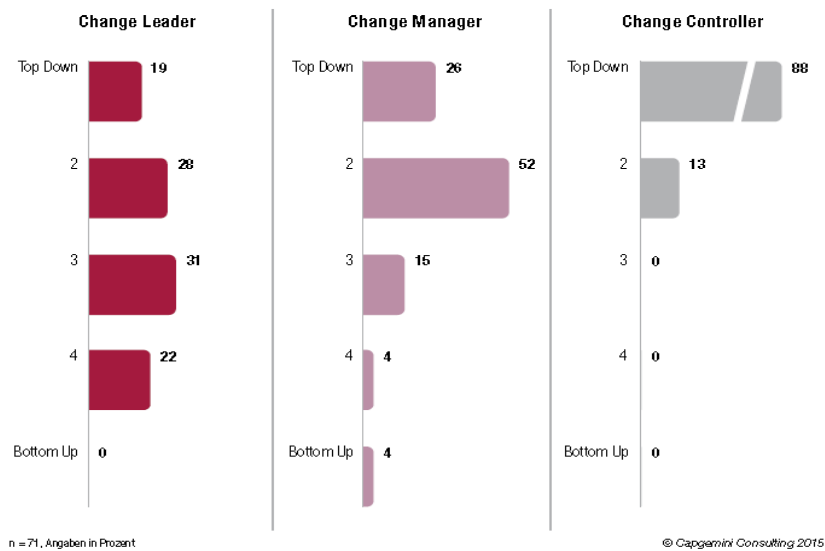
Ein Schwerpunkt für den Erfolg der Veränderung liegt auch nach den Erkenntnissen dieser neuesten Studie auf den strukturellen, organisatorischen und prozessualen Variablen erfolgreichen Change Managements [BOHN15, S. 15]:

- Das Design von Organisation und Prozess.
- Sorgfältiges Monitoring der getroffenen Maßnahmen und erreichten Fortschritte.
- Der Wahl des richtigen Zeitpunkts für die Einleitung des Wandels.
- Die der Aufgabe angemessenen Ressourcenausstattung und
- die passend ausgewählten und eingesetzten Tools.

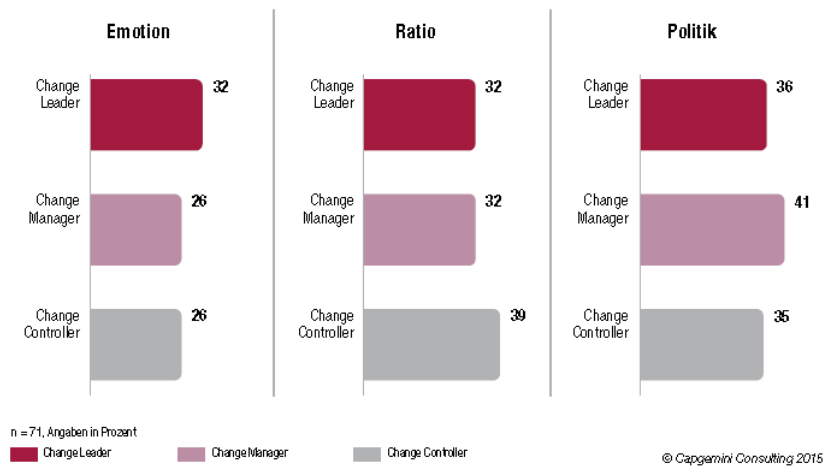
Der andere klare Schwerpunkt für den Erfolg der Veränderung liegt nach Bohn und Crummenerl bei den inspirierenden Anführern, die auch über lange Durststrecken die Organisation immer wieder motivieren können für die nächste Etappe.

Entsprechend untersucht diese Studie wesentlich die Veränderungstypen. Dabei unterscheiden sich die drei Typen Change Leader, Change Manager und Change Controller in ihrer grundlegenden Haltung und Vorgehensweise wie die Abbildungen 10 und 11 aus der Studie zeigen (Abb. 150).

**Abb 10: Wie wurde die Veränderung in Ihrem Unternehmen gesteuert?**



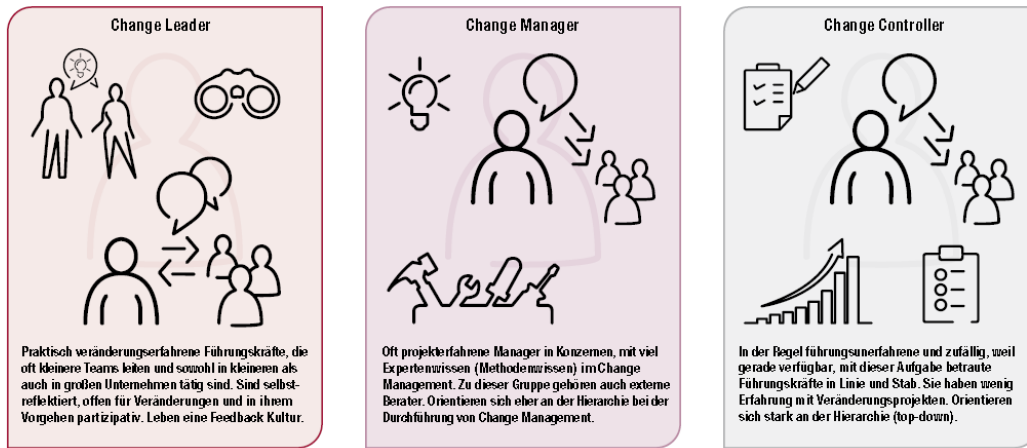
**Abb 11: Wie wurden die emotionale, politische und rationale Dimension der Veränderung in dem bei Ihnen zuletzt abgeschlossenen Veränderungsprozess berücksichtigt?**



*Abb. 150: Unterschiede in der Haltung und Herangehensweise von Change Leader, Change Manager und Change Controller anhand des Vergleichs von Abbildungen 10 und 11 [BOHN15, S. 17]*

Bohn und Crummenerl entwickeln die 3 Typen weiter und untersuchen, wo diese zu finden sind und wie sie systematisch entwickelt werden können (siehe Abb. 151).

Change Typologien



© Capgemini Consulting 2015

Abb. 151: Change Typologien [BOHN15, S. 23]

Interessant sind in diesem Zusammenhang 3 Feststellungen:

1. Erfolgreiche Veränderer gibt es in jeder der drei Gruppen Change Leader, Change Manager und Change Controller. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine erfolgreiche Transformation von einem Change Leader verantwortet wird, ist besonders hoch.
2. Je nach Art der Veränderung passt einer der drei Typen besonders gut, jeder Typ hat also Situationen in denen er besonders gut wirken kann.
3. Die besten Ergebnisse werden erreicht, wenn Change Leader, Change Manager und Change Controller gut zusammen arbeiten, weil jeder unterschiedliche Perspektiven einbringt [BOHN15, S. 55].

Umgekehrt werden aus den Punkten auch Risiken, wenn beispielsweise die Change Manager und Change Controller nicht die notwendige Veränderungsbereitschaft mitbringen und den Change Leader mit „Killerargumenten in die Schranken weisen“ [BOHN15, S.59].

Auf Basis dieser Definition lassen sich die 3 Typen in das Basismodell des Dualen Arbeitsmodus zuordnen wie in Abb. 152 gezeigt. Aus der Studie steht für jeden der 3 Typen eine Liste der Qualitäten zur Verfügung, die ihre Führung in Veränderung erfolgreich macht.

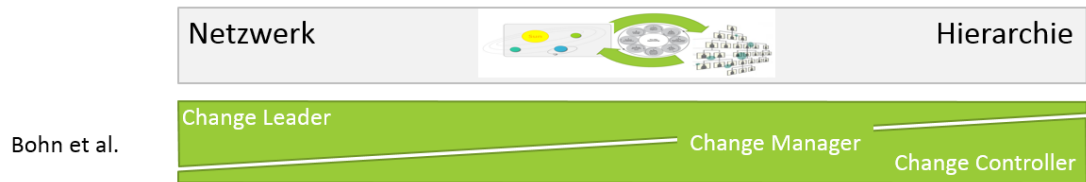


Abb. 152: Allokation der Typen von Veränderern nach Bohn und Crummenerl in das Basismodell (eigene Darstellung)

## Erkenntnisse aus den Capgemini Studien

In Bezug auf die Veränderungsfähigkeit einer Organisation lassen sich aus den Studien 2010, 2012 und 2015 einige wesentliche Erkenntnisse und Designkriterien für die Gestaltung einer anpassungsfähigen Organisation ableiten:

- **Definition:**  
Die Veränderungsfähigkeit einer Organisation (changeability) setzt sich aus Veränderungsmöglichkeit, Veränderungsbereitschaft und Veränderungskompetenz zusammen (Abb. 153).



Abb. 153: Drei Elemente der Veränderungsfähigkeit [KYAW10, S. 36]

- Die Wirksamkeit der Veränderung und der Veränderer hängt vom Umfeld ab [BOHN15, S. 59]. Entsprechend wichtig ist die Gestaltung des Umfelds.
- Dieses Umfeld entspricht der „DNA des Unternehmens mit seinen Zielen, Strukturen, <...>, seiner Kultur, seinen Werten, <...> auf die man sich mehr oder weniger unausgesprochen geeinigt hat“ [BOHN15, S.59]. Das bestätigt die Verwendung von Rüegg-Sturms Elementen Strategie – Struktur – Kultur und den Aushandlungsprozessen der Akteure.
- Die Digitalisierung hebt Grenzen auf und erfordert eine Revolution der tradierten Art des Wirtschaftens und Arbeitens [BOHN15, S.60]. Das entspricht der

Annahme von Mirow, dass Wertschöpfung zukünftig mehr in flexiblen Hochleistungsnetzwerken gestaltet wird (Designkriterium Netzwerk) und führt zur Erkenntnis, dass

- die Intelligenz und Klugheit im Schwarm der „*Digital Natives*“ den top-down Ansatz obsolet machen [BOHN15, S.60]. Ein Designkriterium ist also, „*bottom-up*“ zu gestalten. Das ist in der Netzwerkseite des Basismodells bereits angelegt, da gemäß der Forderung von Kotter die Teilnehmer im Netzwerk quer über alle Funktionen und Hierarchieebenen beitragen.
- Die Generation Y (und alle folgenden Generationen), also der Führungsnachwuchs, legt dabei wesentlich mehr Wert auf die Anerkennung in der horizontalen Ebene als auf die „*vermeintlicher Autoritäten*“ [BOHN15, S.60]. Das entspricht dem Megatrend Individualisierung und führt zum Designkriterium „*Individualität erlauben und fördern*“.

Aus der gelebten Praxis und langjährigen Entwicklung des Change Management unterstützt die oben definierte Annahme, dass ein starres Vorgehensmodell nicht zielführend ist.

Die Capgemini Studienreihe konzentriert sich zunächst auf die Anwendung von Change Management Tools und dann die Kompetenzen und das Verhalten der verantwortlichen Führungskräfte. Das schließt kulturelle Elemente ein, ist aber in der Struktur von Rüegg-Sturm eher der Struktur zuzuordnen. Dagegen stellt eine Studie des Katzenbach Center in Kooperation mit booz&co aus 2013 die Kultur als Befähiger von organisatorischem Wandel in den Mittelpunkt. Die Ergebnisse aus dieser Studie werden nachfolgend betrachtet, da sie eine wesentliche Perspektive ergänzen.

## **Anhang 4.2 Studie Katzenbach Center 2013: Kultur als Hebel**

Aguirre, von Post und Alpern fassen die Ergebnisse einer Studie des Katzenbach Center zur Entwicklung der Kultur als wesentlicher Beitrag zur erfolgreichen Veränderung aus Mai 2013 zusammen, deren online Fragebogen 2.219 Executives, Manager und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Industrien beantwortet haben. Dabei werden gemäß der Systematik dieser Arbeit aus Kapitel 4.2.2 die Begriffe „*Executives*“ und „*Mitarbeiter*“ synonym verwendet, die „*Manager*“ im Sinne der Studie entsprechen den Managern und Teamleitern. Über 50% der Teilnehmer kamen aus der Region Amerika, 17% aus Asien und knapp ein Drittel aus Europa, dem mittleren Osten

und Afrika. Die Unternehmensgrößen verteilen sich recht gleichmäßig auf kleine, mittlere (500 – 10.000 Mitarbeiter) und große Unternehmen.

Dabei bewerten 84% der Teilnehmer, und sogar 86% der Executives, die Kultur als „*critically important*“ für erfolgreiche Veränderung. 60% sehen Kultur für den Erfolg als wichtiger an als die Strategie und das „*operating model*“. Trotz der Bedeutung sagten 45% der Befragten, dass die Kultur in ihrem Unternehmen nicht gut entwickelt wird. Gemäß der Studie zeigt sich bei gescheiterten Veränderungsvorhaben immer, dass die Unternehmenskultur nicht gezielt adressiert wurde. Nur 24% der Teilnehmer aus diesen Unternehmen sagen, dass die Kultur als Quelle für Energie und Einfluss im Rahmen der Transformation genutzt wurde. Dagegen spielten Hebel aus der Unternehmenskultur doppelt so häufig eine Rolle in den gelungenen Transformationen. Die Korrelation wird noch weiter detailliert und damit die für diese Arbeit wesentliche Erkenntnis untermauert, dass die Unternehmenskultur mit großem Abstand gemäß Abb. 154 einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Veränderungsvorhaben hat [AGUI13, S. 3].



Abb. 154: Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse aus der Studie 2013 [AGUI13, S. 3]

Aguirre, von Post und Alpern stellen fest, dass „*as an enabler of change, culture remains stubbornly underleveraged.*“ [AGUI13, S. 4]. Weiter werden aus den 8 Schritten von John Kotter in den meisten Fällen Kommunikation und „*leadership alignment*“ besonders betont. Kultur kann demnach erst im letzten Schritt nach Kotter explizit angesprochen werden, wenn die neuen Verhaltensweisen und Prozesse sich etabliert haben und ihren Wert zeigen.



Als Konsequenz empfehlen Aguirre, von Post und Alpern einen holistischen Ansatz für Veränderungsvorhaben. Darin stehen neben den traditionellen Methoden auch Hebel, die unterstützende Kulturelemente nutzen und negative Kulturelemente, die die Veränderung behindern könnten, reduzieren. Als Auswahl bieten sie fünf an:

- *Culture diagnostic*: Kultur verstehen, um sie wirksam zu nutzen.
- *The „critical few“ behaviors*: wenige, klare Ziele für Verhaltensänderung setzen und so Verwirrung über die Prioritäten vermeiden.
- *Employee pride and commitment*: übergeordnete Ziele definieren, an die die betroffenen Mitarbeiter glauben können.
- *Informal peer networks and motivators*: gleichgestellte Personen zusammen bringen, weil deren Aussagen zu Vorteilen der Veränderung wirksamer für die Nachhaltigkeit der Verhaltensänderung sind als die Aufforderung von übergeordneten Führungskräften.
- *Storytelling*: Geschichten nutzen, die sich die Mitarbeiter im Unternehmen erzählen, um die Vorteile der Veränderung zu zeigen [AGUI13, S. 5].

Weitere Studien und Beiträge finden an den entsprechenden Stellen der Ausarbeitung Anwendung, werden aber nicht in einem eigenen Kapitel im Anhang ausgewertet und zusammengefasst.

## **Anhang 5: Vergleich agiler Arbeitsweisen**

Rigby, Sutherland und Takeuchi stellen 2016 einen „*Comparison of the Main Forms of the Agile Approach to Innovation*“ zusammen [RIGB16]. Diese Unterscheidung ist für Leser dieser Arbeit hilfreich. Der Inhalt ist dagegen zu detailliert für die Ausarbeitung. Daher wird die Übersicht aus dem Artikel in Tab. 12 angegeben.

*“There are at least a dozen agile innovation methodologies, which share values and principles but differ in their emphases. Experts often combine various approaches. Here are three of the most popular forms and the contexts in which each works best.”* [RIGB16].

Tab. 12: Übersicht der beliebtesten agilen Formen und der passenden Anwendungsfälle [RIGB16]

	<b>Scrum</b>	<b>Kanban</b>	<b>Lean Development</b>
Guiding Principles	Empower creative, cross-functional teams	Visualize workflows and limit work in process	Eliminate waste from the system as a whole
Favorable Conditions for Adoption	Creative cultures with high levels of trust and collaboration, or Radical innovation teams that want to change their working environment	Process-oriented cultures that prefer evolutionary improvements with few prescribed practices	Process-oriented cultures that prefer evolutionary improvements with overarching values but no prescribed practices
Prescribed Roles	Initiative owners responsible for rank ordering team priorities and delivering value to customers and the business Process facilitators who guide the work process Small, cross-functional, innovation teams	None	None
Prescribed Work Rules	Five events: Sprint planning to prepare for the next round of work Fixed time sprints of consistent duration (1–4 weeks) to create a potentially releasable product increment Daily stand-ups of 15 minutes to review progress and surface impediments Sprint reviews that inspect the new working increment Sprint retrospectives for the team to inspect and improve itself  Three deliverables (or “artifacts”): Portfolio backlog, a fluid and rank-ordered list of potential innovation features  Sprint backlog, the subset of portfolio backlog items selected for completion in the next sprint Releasable working increments	Start with what you do now, Visualize workflows and stages Limit the work in process at each development stage, Measure and improve cycle times	None
Approach to Cultural Change	Quickly adopt minimally prescribed practices, even if they differ substantially from those in the rest of the organization Master prescribed practices and then adapt them through experimentation	Respect current structures and processes Increase visibility into workflows Encourage gradual, collaborative changes	Respect current structures and processes Stress agile values throughout the organization while minimizing organizational resistance

Tab. 12 Übersicht der beliebtesten agilen Formen und der passenden Anwendungsfälle (cont.)

	<b>Scrum</b>	<b>Kanban</b>	<b>Lean Development</b>
Ad- van- tages	Facilitates radical break-throughs while (unlike skunk-works) retaining the benefits of operating as part of the parent organization Delivers the most valuable innovations earliest Rapidly increases team happiness Builds general management skills	Avoids clashes with the parent organization's culture Maximizes the contributions of team members through flexible team structures and work cycles Facilitates rapid responses to urgent issues through flexible work cycles	Optimizes the system as a whole and engages the entire organization Provides the ultimate flexibility in customizing work practices
Chal- lenges	Leaders may struggle to prioritize initiatives and relinquish control to self-managing teams New matrix-management skills are required to coordinate dozens or hundreds of multi-disciplinary teams Fixed iteration times may not be suitable for some problems (especially those that arise on a daily basis) Some team members may be underutilized in certain sprint cycles	Practitioners must figure out how best to apply most agile values and principles Wide variation in practices can complicate the prioritization of initiatives and coordination among teams When initiatives don't succeed, it can be hard to determine whether teams selected the wrong tools or used the right tools in the wrong ways	Novices trying to change behaviors may find the lack of prescriptive methodologies frustrating Evolutionary improvements can make radical breakthroughs less likely and major improvements less rapid Leaders need to make the grind of continuously eliminating waste feel inspirational and fun

**Source** Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland, and Hirotaka Takeuchi

**From** "Embracing Agile," April 2016

© HBR.ORG

## Anhang 6: Übersicht aller Erkenntnisse

Im Verlauf der Arbeit wurden Annahmen formuliert, Definitionen hervorgehoben, weiterführende Forschungsfragen erarbeitet und Erkenntnisse heraus gearbeitet. In der folgenden Tab. 13 sind alle in einer Übersicht zusammen gefasst.

Tab. 13: Zusammenfassung aller Annahmen, Forschungsfragen und Erkenntnisse

Kap.	Art	Inhalt
1	Forschungsfragen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wieso gelingt es nur in etwa 30% der Fälle, eine Unternehmensstrategie wirksam umzusetzen?</li> <li>2. Wie kann die Umsetzung von Strategien in Unternehmen wirksamer gelingen?</li> </ol>
2.1	Definition	Zusammengefasst stellt strategisches Management den Zweig der Betriebswirtschaftslehre dar, der sich mit der Entwicklung, Planung und Umsetzung inhaltlicher Ziele und Ausrichtungen von Organisationen beschäftigt.
2.1	Abgrenzung des Inhalts der Arbeit	<p>Die wirksame Umsetzung von strategischen Entscheidungen im Sinne dieser Arbeit stellt einen langfristigen Entwicklungsprozess für ein Unternehmen dar.</p> <p>Der Einsatz wird für profitorientierte Unternehmen untersucht, deren Ziel langfristiger Erfolg und dauerhafte Existenz ist.</p>
2.2.1	Annahme A	Die weltweiten Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft verändern die Anforderungen an strategisches Management signifikant, insbesondere an die Implementierung von Unternehmensstrategien.
2.3	Annahme B	<p>Profitorientierte Unternehmen brauchen als Systeme eine höhere Elastizität.</p> <p>Sie entsteht unter anderem durch die Gestaltung der Wertschöpfung in Form von uni- und multilateralen Netzwerken oder offenen, vernetzten Hochleistungsorganisationen.</p>
2.5	Antwort auf Forschungsfrage (1)	<p>Die Fähigkeit einer Organisation und der in ihr verantwortlichen Manager, Strategien angemessen schnell zu entwickeln und wirksam umzusetzen, hat sich nicht so schnell entwickelt wie die Zunahme des Veränderungsdrucks und der Komplexität durch die globalen Megatrends.</p> <p>Daher kommen die Änderungen zu spät im täglichen Arbeiten der Mitarbeiter an. Vor der wirksamen Umsetzung entsteht erneuter Veränderungsbedarf und daraus eine neue strategische Entscheidung, zu der die gerade in Umsetzung befindlichen Veränderungen nicht mehr passen.</p> <p>Dazu kommt, dass die Manager sich häufig nicht selbst um die wirksame Umsetzung der strategischen Entscheidungen kümmern. So merken sie zu spät, gar nicht oder mit falschen Annahmen über die Gründe, wenn die Umsetzung hinter den Erwartungen zurück bleibt.</p> <p>Entsprechend können die Strategien nicht erfolgreich umgesetzt werden. Dabei sind die Umsetzungsprobleme im Einzelfall mit Widerständen der Beteiligten und weiteren Faktoren noch nicht betrachtet.</p>
3.2	Definition	Strategische Manager sind alle Führungsverantwortlichen im Unternehmen, die formell oder informell Einfluss auf die Gestaltung der Strategie und deren Umsetzung haben.

Tab. 13: Zusammenfassung aller Annahmen, Forschungsfragen und Erkenntnisse (cont.)

Kap.	Art	Inhalt
3.3	Annahme C	Es wird immer wieder weltweite Krisen geben, die die bestehenden Strategien der Unternehmen unerwartet unter erheblichen Druck setzen. Um in solchen Krisensituationen Schaden zu begrenzen und eine Änderung der Strategie schnell und effizient umzusetzen, bedarf es der schnellen Anpassungsfähigkeit der Organisation. Diese Anpassungsfähigkeit muss in Zeiten ohne große Krisen anhand der kontinuierlichen Entwicklung der Strategie aufgebaut und gepflegt werden.
3.3	Annahme D	Um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, muss anhand der kontinuierlichen Entwicklung und Implementierung der Strategie eine anpassungsfähige Organisation aufgebaut und gepflegt werden, die eine angemessen schnelle und effiziente Reaktion auf endogenen oder exogenen Veränderungsbedarf ermöglicht. Diese Qualität der Organisation kann als „ <i>elastisch</i> “ bezeichnet werden und stellt einen signifikanten strategischen Wettbewerbsvorteil dar.
3.3	Abgrenzung des Inhalts der Arbeit	Der Prozess der strategischen Planung und die zugehörigen betriebswirtschaftlichen Methoden sind ausreichend beschrieben und im praktischen Einsatz erprobt. Sie werden als gegeben angenommen, ihre Weiterentwicklung ist nicht Ziel dieser Arbeit.
3.3	Weiterentwickelte Forschungsfrage 2.1	Wie wird eine anpassungsfähige Organisation aufgebaut und gepflegt, die angemessen schnell und effizient auf endogenen oder exogenen Veränderungsbedarf reagieren kann?
4.2	Annahme E	Eine Differenzierung der Strategie und der für die Umsetzung verantwortlichen Personen ist notwendig.
5	Ergänzende Forschungsfrage 3	Kann eine hierarchische Organisation einen Grad von Elastizität erreichen, der sie befähigt, sich gleich schnell oder schneller als der Markt im Zeitalter der Digitalisierung zu verändern?
5.2	Erkenntnis 1	Das Umfeld verändert sich wesentlich schneller als die Unternehmen sich selbst verändern können, daher werden Strategien zu langsam umgesetzt und als gescheitert bewertet. Die Lösung ist nicht, Strategien besser zu implementieren, sondern am Organisationsmodell zu arbeiten und die Anpassungsfähigkeit von Organisationen als strategischen Wettbewerbsvorteil dauerhaft zu entwickeln.
5.3	Definition	Die Anpassungsfähigkeit einer Organisation zeigt sich durch Verlässlichkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit bei der Bewältigung einer notwendigen Anpassung.
5.3	Weiterführende Forschungsfragen	Wie kann der Grad der Anpassungsfähigkeit einer Organisation gemessen werden? Wie stellt eine Organisation fest, ob sie angemessen anpassungsfähig für ihre Märkte ist?
5.3	Erkenntnis 2	Die Schnelligkeit und Effektivität einer Organisation, sich anzupassen – oder ihre angemessene Anpassungsfähigkeit – wird zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor.

Tab. 13: Zusammenfassung aller Annahmen, Forschungsfragen und Erkenntnisse (cont.)

Kap.	Art	Inhalt
5.3	Antwort auf Forschungsfrage (3)	Eine Organisation mit einer pyramidalen Hierarchie verändert sich im Wettbewerb mit netzwerkhaft organisierten Unternehmen zu langsam.
6.1	Annahme F	Jeder Mensch ist von Natur aus veränderungsfähig.
6.3	Erkenntnis 3	Die grundlegenden Gestaltungselemente einer pyramidalen Hierarchie schaffen systematisch schwierige Rahmenbedingungen für eine hohe Anpassungsfähigkeit der Menschen.
6.4	Erkenntnis 4	Damit eine Organisation anpassungsfähig ist, muss sie für schnelle, effiziente Antworten auf unerwartete Ereignisse gestaltet sein, nicht für die effiziente Wiederholung von definierten Prozessen.
6.4	Designprinzipien anpassungsfähiger Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokussiere auf und liefere Kundenerfahrungen (B2C) oder Kundennutzen (B2B),</li> <li>• Gib den Teams die Autonomie das zu tun,</li> <li>• Innerhalb eines "skalierbaren minimal lebensfähigen Rahmens",</li> <li>• Führe sie mit Begeisterung, Zielorientierung und Intention, und ... Profit wird folgen!.</li> </ul>
7.1	Erkenntnis 5	Zu einer dauerhaft anpassungsfähigen Organisation gehören Chaos und Überraschungen. Konstante Veränderung ist der Normalzustand.
7.1.1	Erkenntnis 6	<p>Das Umfeld verändert sich wesentlich schneller als die Unternehmen sich selbst verändern können, daher werden Strategien zu langsam umgesetzt und als gescheitert bewertet.</p> <p>Die Lösung ist nicht, Strategien besser zu implementieren, sondern am Organisationsmodell zu arbeiten und die Anpassungsfähigkeit von Organisationen als strategischen Wettbewerbsvorteil dauerhaft zu entwickeln.</p>
7.1.3	Designprinzipien auf Basis Kotter	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viele Personen treiben wichtige Veränderungen, nicht nur die wenigen benannten üblichen Verdächtigen</li> <li>2. „Los geht's!“ Haltung statt „Muss sein“</li> <li>3. Aktionen mit Herz und Hirn, nicht nur Hirn</li> <li>4. Viel mehr Leadership, nicht nur mehr Management</li> <li>5. Eine untrennbare Partnerschaft zwischen Netzwerk und Hierarchie, nicht nur eine weiterentwickelte Hierarchie.</li> </ol>
7.1.5	Annahme G	<p>Veränderung braucht Zeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation ist ein Prozess, kein einzelnes Ereignis, der sich durch mehrere Etappen entwickelt,</li> <li>• Dieser Prozess dauert Jahre und</li> <li>• Abkürzungen durch das Auslassen einzelner Etappen funktionieren nie.</li> </ul>
7.2.3	Annahme H	<p>Die Fähigkeit, in einer unsicheren, komplexen Welt zu leben kann nicht unterrichtet oder vorgelebt werden.</p> <p>Diese Fähigkeit entsteht in Beziehungen und durch Kommunikation und Dialoge, die das Potenzial haben, zu verändern, wie wir die Welt und uns selbst erleben. Entsprechend ist die Veränderung zu inszenieren.</p>
7.3	Annahme I	<p>Die Einzigartigkeit jeder anpassungsfähigen Organisation und ihrer aktuellen Situation erfordert den individuellen Einsatz von Vorgehensweisen, Modellen und Methoden.</p> <p>Ein starres Vorgehensmodell ist nicht zielführend.</p>

Tab. 13: Zusammenfassung aller Annahmen, Forschungsfragen und Erkenntnisse (cont.)

Kap.	Art	Inhalt
8.2.1	Erkenntnis 7	Eine anpassungsfähige Organisation braucht Raum für die spontane Interaktion in der informellen Struktur ohne diese in formelle Strukturen zu zwingen.
8.2.3	Erkenntnis 8	Die angemessene Anpassungsfähigkeit einer Organisation wird zu einem zentralen, vermutlich sogar dem einzigen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.
8.2.3	Erkenntnis 9	„ <i>Functioning safely in an interdependent environment requires that every team possess a <b>holistic understanding</b> of the interaction between all the moving parts. Everyone has to see the system in its entirety for the plan to work.</i> “ [MCCH15, S. 141].
8.2.3	Annahme J	In einer Organisation mit hoher Anpassungsfähigkeit haben alle Mitglieder Zugang zu allen Informationen und entwickeln gemeinsam ein ganzheitliches Verständnis des Systems.
8.2.5	Erkenntnis 10	Eine Grundlage der Anpassungsfähigkeit der Organisation ist die Entkopplung von formaler Struktur und Wertschöpfungsstruktur. Menschen haben eine Heimat und übernehmen in der Wertschöpfung Verantwortung für Rollen auf Zeit.
8.2.5	Erkenntnis 11	Um ihre Identität oder persönliche Marke zu pflegen, brauchen Mitarbeiter <i>Social Media</i> , lassen sich dadurch aber nicht definieren oder einengen. Sie suchen soziale Bestätigung und Zugehörigkeit, wollen sich aber professionell hervorheben.
8,2,5	Weiterführende Forschungsfragen	Wie muss ein Bildungssystem gestaltet sein, das Kinder und Jugendliche auf das Arbeiten im Zeitalter der Digitalisierung vorbereitet? Wie müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen gestaltet werden, um schützenswerte Standards und Regelungen zu erhalten und gleichzeitig Organisationen den notwendigen Gestaltungsfreiraum zu geben?
8.3	Erkenntnis 12	Kultur kann nicht verändert werden. Sie verändert sich durch gewonnene Erkenntnisse.
8.3	Erkenntnis 13	Wenn Regeln im Rahmen der Entwicklung einer höheren Anpassungsfähigkeit wegfallen, braucht die Organisation an deren Stelle ein gemeinsames Verständnis für akzeptables Verhalten.
8.3.3	Erkenntnis 14	Die Logik in der anpassungsfähigen Organisation ist: Rollen in der Wertschöpfung werden von Menschen selbst gesteuert angenommen und weiterentwickelt – sie beinhalten Verantwortung und Autorisierung – dadurch entsteht Engagement und Ownership – das führt zu wirksamer Aktion.
8.3.4	Erkenntnis 15	Die Entwicklung und Pflege von Vertrauen in einer anpassungsfähigen Organisation baut wesentlich darauf, dass Menschen sich selbst für Themen entscheiden und Teams beitreten, die über längere Zeit stabil bleiben und als Team durch Übung eine große Könnerschaft für ihr Thema entwickeln. Das ist auch Identitätsbildend.
8.3.5	Erkenntnis 16	Achtsamkeit, Wertschätzung und Respekt sind drei universelle Aspekte erfolgreicher Zusammenarbeit und eignen sich als Startpunkt für die Förderung der Kultur einer anpassungsfähigen Organisation.
8.4.1	Erkenntnis 17	Hilfreicher Treiber für die Entwicklung von Autonomie an der Peripherie in etablierten Unternehmen ist die systematische Entwicklung von (informellen) Führungskompetenzen bei allen Mitarbeitern.

Tab. 13: Zusammenfassung aller Annahmen, Forschungsfragen und Erkenntnisse (cont.)

Kap.	Art	Inhalt
8.4.3	Weiterführende Forschungsfrage	Wie können Entwicklungsmöglichkeiten (für Führungsfähigkeiten) in anpassungsfähigen Organisationen mit Bezug zu konkreten Rollen und Herausforderungen auf Basis der Selbststeuerung der einzelnen Mitarbeiter gestaltet werden?
8.4.4	Erkenntnis 18	Die Fähigkeit zu führen ist ein zentrales Element in einer anpassungsfähigen Organisation. Dabei führt in der Wertschöpfung jeder sich selbst, wie bisher gewohnt andere fachlich oder neu die <i>digital worker</i> . Executives stehen vor der Frage, wie sie Menschen und Maschinen gut integrieren. Führung ist einer der größten Herausforderungen für die Entwicklung der Anpassungsfähigkeit einer Organisation.
8.5	Erkenntnis 19	Im Zeitalter der Digitalisierung brauchen Mitarbeiter auf allen Ebenen umfassenden Zugriff auf Informationen, um (strategische) Entscheidungen zu treffen und ihre Vorgehensweise anzupassen.
8.5.1	Erkenntnis 20	Adaptive oder emergente Strategie passt zur anpassungsfähigen Organisation und erfordert strategisches Denken und Handeln auf allen Ebenen.
8.5.2	Definition von Strategic Thinking	„ <i>Strategic thinking is defined as the ability to generate new insights on a continual basis to achieve competitive advantage.</i> <i>An insight is the combination of two or more pieces of information or data in a unique way that leads to the creation of new value.</i> <i>So, at the core of strategic thinking is the information or data, which we piece together in unique ways &lt;...&gt; for providing superior value to customers.</i> “ [HORW15, S. 3].
8.5.2	Erkenntnis 21	Executives werden zu <i>social architects</i> , die viel Zeit damit verbringen, die Prozesse zu gestalten, um das volle Potential aller Mitarbeiter zu entfalten.
8.5.6	Erkenntnis 22	Durch die Nutzung von Data Analytics, AI und <i>social media</i> entstehen <i>integrated strategy machines</i> . Die Rolle und Verantwortung für Strategie der Executives, Strategen und Mitarbeiter an der Peripherie ändern sich erheblich.
8.6.1	Erkenntnis 23	Die Fähigkeit, die richtigen Dialoge mit den notwendigen Beteiligten zu inszenieren, ist ein zentrales Element der Führung in anpassungsfähigen Organisationen.
8.6.1	Erkenntnis 24	Der Dialog als Grundlage der Sinnstiftung ist ein zentrales, aber kleines, stilles Element für den Erfolg in der Selbststeuerung und Abstimmung zwischen den anderen Elementen.
8.6.2	Erkenntnis 25	Das gemeinsame Verständnis der wesentlichen Beteiligten entsteht durch gute Dialoge und erzeugt eine auf das gemeinsame Ziel ausgerichtete Leistung.
8.6.2	Erkenntnis 26	Die Fähigkeit, gute Dialoge zu führen, bedeutet, hart in der Sache, aber freundlich zur Person zu kommunizieren und sich die Mühe zu machen, immer wieder gemeinsame Wirklichkeiten zu entwickeln und zu pflegen.
8.7.1	Weiterführende Forschungsfragen	Welche IT Architekturen unterstützen die Anpassungsfähigkeit von Organisationen? Welche Gestaltungs- und Kooperationsprinzipien zwischen IT und den Einheiten an der Peripherie fördern das? Wie werden die API verhandelt und dokumentiert?



Tab. 13: Zusammenfassung aller Annahmen, Forschungsfragen und Erkenntnisse (cont.)

Kap.	Art	Inhalt
8.7.1	Erkenntnis 27	Die Entwicklung und Pflege der IT als Befähiger einer anpassungsfähigen Organisation folgt dem föderalen Prinzip mit klug und präzise formulierten Schnittstellen statt der Integration in eine zentrale Lösung.
8.7.2	Erkenntnis 28	Technologiebasierte, soziale Netzwerke bieten Lösungsmöglichkeiten, um <ul style="list-style-type: none"> <li>• viele Mitarbeiter in Veränderungsvorhaben einzubinden und Veränderung „<i>bottom-up</i>“ ins Unternehmen einzubringen,</li> <li>• alle Mitarbeiter angemessen an der laufenden Anpassung der Organisation zu beteiligen und</li> <li>• ihre Kommunikationsbedürfnisse in informellen, formellen und Wertschöpfung zu erfüllen, sowie</li> <li>• die Bildung und Pflege ihrer Identität zu unterstützen.</li> </ul>
8.8.1	Erkenntnis 29	Die Beurteilung und Belohnung von Leistung entwickelt sich weg von dem Fokus auf individuelle Messgrößen und Erfolge hin zu dem Erfolg des Systems. Das Performance Management wird grundlegend neu gestaltet.
9.1.1	Erkenntnis 30	In einer neuen Organisation kann Selbststeuerung von Anfang an bewusst und gemeinsam gestaltet und die passenden Praktiken geübt werden. Bestehende Organisationen müssen ihre vorhandenen Regeln und Praktiken grundlegend verändern. Entsprechend sieht der Entwicklungsweg beider Unternehmenstypen anders aus.
9.4	Aktionen zur Entwicklung adaptiver Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Co-create a scalable “<b>minimum viable framework</b>” to allow highest possible degree of autonomy for the teams.</i></li> <li>• <i>Scale the minimum viable framework according to risk and complexity of the organization / cell.</i></li> <li>• <i>Ensure compliance with legal and other external requirements by creating awareness at team level. Failure to do so is the fastest route back to command &amp; control [LALO14, Pos. 5.407]</i></li> </ul>
9.8	Antwort auf Forschungsfrage (2.1)	Die Anpassungsfähigkeit einer Organisation entsteht durch ein grundlegend anderes Design, laufende Arbeit am Organisationsmodell und andere Verhaltensweisen in allen Dimensionen gemäß dem beschriebenen Paradigmenwechsel. Im Kern sind das die fünf Dimensionen Struktur, Kultur, Führung, Strategie und Dialog, ergänzt um die bekannten Unterstützungsprozesse. Die adaptive Organisation wird kontinuierlich entwickelt und gepflegt, wesentlich durch Dialoge und inspirierende Inszenierungen. Der erforderliche Grad der Anpassungsfähigkeit hängt dabei von den Entwicklungen im Markt ab.

## Literaturverzeichnis

- [AGHI15] Aghina, Wouter; Smet, Aaron De; Weerda, Kirsten (2015): Agility: It rhymes with stability. Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>, zuletzt aktualisiert am 31.12.2015, zuletzt geprüft am 24.04.2016.
- [AGRA16] Agrawal, Ankur; Dinneen, Brian; Seth, Ishaan (2016): Are today's CFOs ready for tomorrow's demands on finance? (McKinsey&Company Survey). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/are-todays-cfos-ready-for-tomorrows-demands-on-finance>, zuletzt aktualisiert am 09.12.2016, zuletzt geprüft am 11.12.2016.
- [AGUI13] Aguirre, DeAnne; Post Rutger von; Alpern, Micah (2013): Culture's Role in Enabling Organizational Change. Survey Ties Transformation Success to Deft Handling of Cultural Issues. Online verfügbar unter [http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Cultures-Role-in-Enabling-Organizational-Change.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Cultures-Role-in-Enabling-Organizational-Change.pdf), zuletzt aktualisiert am 2013, zuletzt geprüft am 23.06.2015.
- [ANSO76a] Ansoff, H. Igor (1976a): The Changing Manager. In: Ansoff, H. Igor; Declerck, Roger P.; Hayes, Robert L. (Hg.): From strategic planning to strategic management. London: Wiley (Wiley-interscience publication), S. 181–197.
- [ANSO76b] Ansoff, H. Igor; Declerck, Roger P.; Hayes, Robert L. (1976b): From strategic planning to strategic management. London: Wiley (Wiley-interscience publication).
- [ANTH09] Anthony, Scott (2009): Constant Transformation is the New Normal. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2009/10/constant-change-is-the-new-nor>, zuletzt aktualisiert am 27.10.2009, zuletzt geprüft am 13.09.2016.
- [ANTH16] Anthony, Scott (2016): What Do You Really Mean by Business "Transformation"? (Disruptive Innovation). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/02/what-do-you-really-mean-by-business-transformation>, zuletzt aktualisiert am 29.02.2016, zuletzt geprüft am 27.04.2016.
- [ARMB15] Armbruster, Sara (2015): The Workplace of the Future. Interview by Gerald C. Kane. (MIT Sloan Management Review). Online verfügbar unter <http://sloanreview.mit.edu/article/the-workplace-of-the-future/>, zuletzt aktualisiert am 09.07.2015, zuletzt geprüft am 31.10.2016.
- [ASHK13a] Ashkenas, Ron (2013a): Change Management Needs to Change. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha>, zuletzt aktualisiert am 16.04.2013, zuletzt geprüft am 24.03.2016.

- [ASHK13b] Ashkenas, Ron (2013b): Change-Management: Was sich ändern muss - harvard-businessmanager.de. Online verfügbar unter <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-898305.html>, zuletzt aktualisiert am 10.05.2013, zuletzt geprüft am 21.02.2015.
- [ASHK14] Ashkenas, Ron (2014): Stop Pretending That You Can't Give Candid Feedback. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2014/02/stop-pretending-that-you-cant-give-candid-feedback>, zuletzt aktualisiert am 28.02.2014, zuletzt geprüft am 26.11.2016.
- [BABC15] Babcock, Teri; Riley, Adam; Wagner, Elisabeth; Gobran, Tim (2015): Journey Management. Successfully Managing Complex Portfolio Change, zuletzt geprüft am 12.03.2015.
- [BART17] Barton, Dominic; Manyika, James; Koller, Tim; Palter, Robert; Godsall, Jonathan; Zoffer, Josh (2017): Where companies with a long-term view outperform their peers. (McKinsey Global Institute). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/global-themes/long-term-capitalism/where-companies-with-a-long-term-view-outperform-their-peers>, zuletzt aktualisiert am 08.02.2017, zuletzt geprüft am 20.02.2017.
- [BASF16] Basford, Tessa; Schaninger, Bill (2016): The four building blocks of change. Four key actions influence employee mind-sets and behavior. Here's why they matter. (McKinsey Quarterly). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-four-building-blocks--of-change>, zuletzt aktualisiert am 01.04.2016, zuletzt geprüft am 22.08.2016.
- [BASII16] Basiri, Ali; Behnam, Niosha; Rooij, Ruud de; Hochstein, Lorin; Kosewski, Luke; Reynolds, Justin; Rosenthal, Casey (2016): Chaos Engineering. In: IEEE Software, Jg. 2016, H. 33, S. 35–41. Online verfügbar unter <https://www.computer.org/csdl/mags/so/2016/03/mso2016030035.html>, zuerst veröffentlicht: 30.06.2016, zuletzt geprüft am 28.08.2016.
- [BAZI16] Bazigos, Michael; Gagnon, Chris; Schaninger, Bill (2016): Leadership in context. Unter Mitarbeit von Aaron De Smet, Lili Duan und Claudio Feser et al. (McKinsey Quarterly). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-context>, zuletzt aktualisiert am 31.01.2016, zuletzt geprüft am 15.10.2016.
- [BDI 15] BDI - Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2015): Chancen und Bedrohung der Industrie. Online verfügbar unter <http://www.bdi.eu/Chancen-und-Bedrohung-der-Industrie.htm>, zuletzt aktualisiert am 12.02.2015, zuletzt geprüft am 14.02.2015.

- [BEA09] Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2009): Strategisches Management. 5., neu bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (Grundwissen der Betriebswirtschaftslehre, 1458).
- [BECK06] Beck, Don; Cowan, Christopher C. (2006): Spiral dynamics. Mastering values, leadership and change : exploring the new science of memetics. Oxford: Blackwell (Developmental management).
- [BEDÜ16] Bedürftig, David (2016): Was Generation Z vom Berufsleben erwartet. (Bildung). Online verfügbar unter <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html>, zuletzt aktualisiert am 06.03.2016, zuletzt geprüft am 25.09.2016.
- [BERN16] Bernstein, Ethan; Bunch, John; Canner, Niko; Lee, Michael (2016): Beyond the Holacracy Hype. Harvard Business School Publishing Corporation. (Organizational Structure). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>, zuletzt aktualisiert am 31.07.2016, zuletzt geprüft am 22.08.2016.
- [BERS16a] Bersin, Josh (2016a): The Learning Curve Is The Earning Curve. (Leadership). Online verfügbar unter <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/04/11/the-learning-curve-is-the-earning-curve/#5d68f031670c>, zuletzt aktualisiert am 11.04.2016, zuletzt geprüft am 21.02.2017.
- [BERS16b] Bersin, Josh; Geller, Jason; Wakefield, Nicky; Walsh, Brett (2016b): The new organization. Different by design. In: Pelster, Bill; Schwartz, Jeff (Hg.): Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design, S. 1–14.
- [BESH15] Beshears, John; Gino, Francesca (2015): Leaders as Decision Architects. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2015/05/leaders-as-decision-architects>, zuletzt aktualisiert am 31.05.2015, zuletzt geprüft am 06.11.2016.
- [BIRS14] Birshan, Michael; Gibbs, Emma; Strovink, Kurt (2014): Rethinking the role of the strategist. (McKinsey Quarterly). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/rethinking-the-role-of-the-strategist>, zuletzt aktualisiert am 30.11.2014, zuletzt geprüft am 21.11.2016.
- [BLAN13] Blank, Steve (2013): Why the Lean Start-Up Changes Everything. (Harvard Business Review, May 2013). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>, zuletzt aktualisiert am 31.05.2013, zuletzt geprüft am 22.08.2016.
- [BLEK11] Blekman, Thomas; Olof, Arthur (2011): Corporate effectuation. What managers should learn from entrepreneurs! Kindle Edition. Den Haag: Academic Service.

- [BOCK15] Bock, Günther; Doht, Christian (15.04.2015): Innovationen im Produktgeschäft der Siemens AG, Digital Factory, Business Unit Motion Control. Erlangen. Gespräch und Folien an Dagmar Wötzel.
- [BOCK16] Bockelbring, Bernhard; Priest, James (2016): Introduction to Sociocracy 3.0. Online verfügbar unter [http://sociocracy30.org/\\_res/Sociocracy-3.0-An-Introduction-slides.pdf](http://sociocracy30.org/_res/Sociocracy-3.0-An-Introduction-slides.pdf), zuletzt aktualisiert am 29.01.2016, zuletzt geprüft am 17.10.2016.
- [BOFI08] Bofinger, Peter; Schultz, Stefan (2008): Interview: "Wir stehen vor einer Epochenwende". Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,580333,00.html>, zuletzt aktualisiert am 29.09.2008, zuletzt geprüft am 26.04.2015.
- [BOHN15] Bohn, Ursula; Crummenerl, Claudia (2015): Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change Management Studie 2015. Herausgegeben von Capgemini Consulting. Online verfügbar unter [http://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/change-management-studie-2015\\_3.pdf](http://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/change-management-studie-2015_3.pdf), zuletzt geprüft am 24.02.2015.
- [BONC16] Bonchek, Mark (2016): How Leaders Can Let Go Without Losing Control. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/06/how-leaders-can-let-go-without-losing-control>, zuletzt aktualisiert am 02.06.2016, zuletzt geprüft am 22.08.2016.
- [BOOT16a] Boot, Aad (2016a): Leading Change. We Need More Transparency. (Leadership Watch). Online verfügbar unter <https://leadershipwatch-aad-boot.com/2016/05/02/leading-change-we-need-more-transparency/>, zuletzt aktualisiert am 02.05.2016, zuletzt geprüft am 18.09.2016.
- [BOOT16b] Boot, Aad (2016b): Why the Open Mind Always Outperform the Closed One. (Leadership Watch). Online verfügbar unter <https://leadershipwatch-aad-boot.com/2016/07/27/why-the-open-mind-always-outperforms-the-closed-one/>, zuletzt aktualisiert am 27.07.2016, zuletzt geprüft am 18.09.2016.
- [BOS15] Bos, Benno (2015): EDSO in action. Online verfügbar unter <http://joyofworking.nl/english/>, zuletzt aktualisiert am 01.05.2015, zuletzt geprüft am 29.03.2016.
- [BOYD14] Boyd, Stowe (16.05.2014): Sociology Interview. Interview mit Esko Kilpi. Am 16.05.2014. Internet Blog.
- [BRAC80] Bracker, Jeffrey (1980): The Historical Development of the Strategic Management Concept. In: Academy of Management Review, Jg. Vol. 5, H. 2, S. 219–224. Online verfügbar unter <http://ruby.fgcu.edu/courses/writchie/geb4890/resources/GEB-4890-02.pdf>, zuletzt geprüft am 24.04.2016.

- [BRAD17] Bradley, Chris (2017): Hockey stick dreams, hairy back reality. (Strategy & Corporate Finance). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/hockey-stick-dreams-hairy-back-reality?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1703>, zuletzt aktualisiert am 03.03.2017, zuletzt geprüft am 04.03.2017.
- [BRAD13] Bradley, Chris; Dawson, Angus; Montard, Antoine (2013): Mastering the building blocks of strategy. (McKinsey Quarterly). Online verfügbar unter [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/mastering\\_the\\_building\\_blocks\\_of\\_strategy](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/mastering_the_building_blocks_of_strategy), zuletzt aktualisiert am Oktober 2013, zuletzt geprüft am 20.04.2015.
- [BRAN14] Brandes, Ulf; Gemmer, Pascal; Koschek, Holger; Schültken, Lydia (2014): Management Y. Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: so gelingt der wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Frankfurt am Main: Campus.
- [BROW15] Brown, Andrew; Cameron, Alison (2015): Developing Adaptive Organizations. Through Leadership & Culture. Online verfügbar unter <http://adaptivecultures.co/>, zuletzt geprüft am 18.03.2016.
- [BRUB13] Brubaker, Richard (2013): Action Requires Engagement. Engagement Requires Ownership. (Blog). Online verfügbar unter <http://www.coresponsibility.com/action-engagement-ownership/>, zuletzt aktualisiert am 29.04.2013, zuletzt geprüft am 22.08.2016.
- [BRUN13] Brunner, Silvia (02.04.2013): Einführung neuer Produkte in die Fertigung - Entwicklung effizienter Arbeitsschritte für die Mitarbeiter am Band. Neuburg am Inn. Gespräch an Dagmar Wötzel.
- [BRYN14] Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2014): The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. Kindle Edition. First Edition. New York: W.W. Norton & Company.
- [BUCY16] Bucy, Michael; Hall, Stephen; Yakola, Doug (2016): Transformation with a capital T. (McKinsey Quarterly). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-recovery-and-transformation-services/our-insights/transformation-with-a-capital-t>, zuletzt aktualisiert am 15.11.2016, zuletzt geprüft am 17.11.2016.
- [BUGH16] Bughin, Jaques; Lund, Susan; Manyika, James (2016): Five priorities for competing in an era of digital globalization. As digital flows command a growing share of trade and economic growth, executives must answer new questions. (McKinsey Quarterly, May 2016). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-priorities-for-competing-in-an-era-of-digital-globalization>, zuletzt aktualisiert am 30.05.2016, zuletzt geprüft am 28.08.2016.

- [BÜRK15] Bürkner, Hans-Paul; Chin, Vincent; Dayal, Ranu (2015): There's No Such Thing as Corporate DNA. Why You Have to Be Prepared to Change Everything to Endure. (bcg.perspectives). Online verfügbar unter [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/leadership\\_talent\\_globalization\\_theres\\_no\\_such\\_thing\\_corporate\\_dna/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/leadership_talent_globalization_theres_no_such_thing_corporate_dna/), zuletzt aktualisiert am 08.04.2015, zuletzt geprüft am 23.09.2016.
- [BUSH09] Bushe, Gervase R.; Marshak, Robert J. (2009): Revisioning organization development. Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. In: Journal of Applied Behavioral Science, Jg. 45, H. 3, S. 348–368.
- [BUSH15] Bushe, Gervase R.; Marshak, Robert J. (2015): Dialogic organization development. The theory and practice of transformational change. Kindle Edition. First edition. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- [BUSS14] Buss, David M. (2014): Evolutionary psychology. The new science of the mind. Fifth edition: Psychology Press.
- [CAME16] Cameron, Alison (30.10.2016): An Introduction to Adaptive Cultures. Veranstaltung vom 30.10.2016, aus der Reihe "Siemens Leadership Excellence Alumni Workshop". München. Online verfügbar unter [https://myvideo.siemens.com/media/Introduction+to+Adaptive+Cultures/0\\_pihg4kv3](https://myvideo.siemens.com/media/Introduction+to+Adaptive+Cultures/0_pihg4kv3), zuletzt geprüft am 14.04.2017.
- [CAPG09] Capgemini Consulting (2009): Business transformation: From crisis response to radical changes that will create tomorrow's business. Online verfügbar unter <https://www.capgemini.com/resources/business-transformation>, zuletzt aktualisiert am 31.05.2011, zuletzt geprüft am 01.06.2015.
- [CAST17] Castelvechi, Davide (2017): Quantum computers ready to leap out of the lab in 2017. Google, Microsoft and a host of labs and start-ups are racing to turn scientific curiosities into working machines. Online verfügbar unter <http://www.nature.com/news/quantum-computers-ready-to-leap-out-of-the-lab-in-2017-1.21239>, zuletzt aktualisiert am 03.01.2017, zuletzt geprüft am 24.03.2017.
- [CECI13] Cecil (2013): Edgar Schein. Organizational Culture and Leadership. #hypertextual. Online verfügbar unter <https://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership/>, zuletzt aktualisiert am 17.01.2013, zuletzt geprüft am 05.05.2016.
- [CHAN13] Chan, Danny; Hawksworth, John (2013): World in 2050. Unter Mitarbeit von Patrick Tay und Mateusz Walewski. (<http://www.pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-world-in-2050-report-january-2013.pdf>), zuletzt aktualisiert am 31.01.2013, zuletzt geprüft am 20.02.2015.
- [CHAU16] Chauviere, Kurt; Maritz, Ben; van Halder, Jasper (2016): The role of the transformation office. (McKinsey Quarterly). Online verfügbar unter

- <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-recovery-and-transformation-services/our-insights/the-role-of-the-transformation-office?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1611>, zuletzt aktualisiert am 30.11.2016, zuletzt geprüft am 19.02.2017.
- [CHRI07] Christodoulou, Paul (2007): Manufacturing footprint strategy. Making the right things in the right places. (Centre for International Manufacturing Briefing). Online verfügbar unter [http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Briefings/cim\\_briefing\\_footprints.pdf](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Briefings/cim_briefing_footprints.pdf), zuletzt aktualisiert am 31.03.2007, zuletzt geprüft am 17.10.2016.
- [CLAß07] Claßen, Martin; Kyaw, Felicitas von (31.12.2007): Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management Studie 2008. Herausgegeben von Capgemini Consulting. Paris, zuletzt geprüft am 24.02.2015.
- [COLL15a] Collins, Luke (2015a): The keys to organizational agility. Unter Mitarbeit von Aaron De Smet und Wouter Aghina. (Interview). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-to-organizational-agility>, zuletzt aktualisiert am 31.12.2015, zuletzt geprüft am 20.09.2016.
- [COLL15b] Collins, Luke; Murarka, Monica (2015b): The keys to organizational agility. (Interview). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-to-organizational-agility>, zuletzt aktualisiert am 31.15.2015, zuletzt geprüft am 22.09.2016.
- [COLL16] Collis, David (2016): Lean Strategy. (Harvard Business Review, March 2016). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/03/lean-strategy>, zuletzt aktualisiert am 21.03.2016, zuletzt geprüft am 24.04.2016.
- [COLL17] Collis, Teresa (2017): Insights from a Leadership Workshop with Simon Sinek and Peter Docker. In Melbourne on 03 March 2017. (Post in Siemens Social Network), zuletzt aktualisiert am 03.03.2017, zuletzt geprüft am 03.03.2017.
- [COWA14] Cowan, Chris (2014): Five Critiques of Holacracy. Brian Robertson & Frédéric Laloux discuss the case against alternative governance models. (Blog). Online verfügbar unter <https://blog.holacracy.org/five-common-critiques-of-holacracy-bb82a7e718a1#.3rf0l836f>, zuletzt aktualisiert am 26.04.2014, zuletzt geprüft am 19.03.2016.
- [DAVE16] Davenport, Thomas H. (2016): Rise of the Strategy Machines. (Blog). Online verfügbar unter <http://sloanreview.mit.edu/article/rise-of-the-strategy-machines/>, zuletzt aktualisiert am 25.08.2016, zuletzt geprüft am 02.09.2016.
- [DEMA02] DeMarco, Tom (2002): Slack. Getting past burnout, busywork, and the myth of total efficiency. Kindle Edition. 1st Broadway Books trade pbk. ed. New York: Broadway Books.



- [DENI12a] Denis, Jean-Louis; Langley, Ann; Sergi, Viviane (2012a): Leadership in the Plural. In: The Academy of Management Annals, Jg. 6, H. 1, S. 211–283. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>, zuerst veröffentlicht: 03.04.2012, zuletzt geprüft am 02.03.2017.
- [DENI12b] Denison, Daniel R. (2012b): Leading culture change in global organizations. Aligning culture and strategy. 1st ed. Unter Mitarbeit von Robert Hooijberg, Nancy Lane und Colleen Lief. San Francisco, CA: Jossey-Bass (Jossey-Bass business & management series).
- [DENN12a] Denning, Steve (2012a): Is shared value a new mental model for innovation? (Leadership). Online verfügbar unter <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/02/16/is-shared-value-a-new-mental-model-for-innovation/#3872bbae6467>, zuletzt aktualisiert am 16.02.2012, zuletzt geprüft am 15.04.2016.
- [DENN12b] Denning, Steve (2012b): What Killed Michael Porter's Monitor Group? The One Force That Really Matters. (Blog). Online verfügbar unter <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/11/20/what-killed-michael-porters-monitor-group-the-one-force-that-really-matters/#7821866a733c>, zuletzt aktualisiert am 20.11.2012, zuletzt geprüft am 19.03.2016.
- [DENN15] Denning, Steve (2015): How to Make the Whole Organization Agile. Online verfügbar unter <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/07/22/how-to-make-the-whole-organization-agile/>, zuletzt aktualisiert am 22.07.2015, zuletzt geprüft am 24.03.2016.
- [DENN16] Denning, Steve (2016): HBR's Embrace of Agile. (Leadership). Online verfügbar unter <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/04/21/hbrs-embrace-of-agile/#4c733fde27fe>, zuletzt aktualisiert am 21.04.2016, zuletzt geprüft am 28.04.2016.
- [DIAN15] Diana, Alison (2015): Bring Shadow IT Out of the Dark, Gartner Tells Tech. Online verfügbar unter <http://www.enterprisetech.com/2015/06/17/bring-shadow-it-out-of-the-dark-gartner-tells-tech/>, zuletzt aktualisiert am 17.06.2015, zuletzt geprüft am 10.12.2016.
- [DIXO16] Dixon, Patrick (2016): The future of (almost) everything. The global changes that will affect every business and all of our lives. Kindle Edition: Profile Books.
- [DONA15] Donald, Ian (19.10.2015): Ownership Culture Implementation in Siemens Congleton, GB. Gößwein und Email. Gespräch und Workshopunterlagen an Dagmar Wötzel.
- [DOTL14] Dotlich, David L.; Cairo, Peter C.; Cowan, Cade (2014): The unfinished leader. Balancing contradictory answers to unsolvable problems. Kindle Edition. First edition: John Wiley & Sons.

- [DUEC15] Dueck, Gunter (2015): Arbeiten 4.0, Humboldt 4.0. Video: Bertelsmann Stiftung.
- [ERNS16] Ernst, Chris; Rice, Steven; van Strander, Adrienne (2016): Lead your culture. Or your culture will lead you. Online verfügbar unter [http://www.leadingeffectively.com/interdependent-leadership/wp-content/uploads/2016/02/LeadYourCulture\\_DD4\\_17Feb.pdf](http://www.leadingeffectively.com/interdependent-leadership/wp-content/uploads/2016/02/LeadYourCulture_DD4_17Feb.pdf), zuletzt aktualisiert am 28.02.2016, zuletzt geprüft am 15.04.2016.
- [EUWE17] Euwens, Friederike; Krüger, Lydia (2017): Führt Euch doch selber. (Blog). Online verfügbar unter <https://theorgproject.wordpress.com/2017/02/21/fuehrt-euch-doch-selber/>, zuletzt aktualisiert am 21.02.2017, zuletzt geprüft am 02.03.2017.
- [EWEN16] Ewenstein, Boris; Hancock, Bryan; Komm, Asmus (2016): Ahead of the curve: The future of performance management. (McKinsey Quarterly, May 2016). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ahead-of-the-curve-the-future-of-performance-management>, zuletzt aktualisiert am 31.05.2016, zuletzt geprüft am 22.08.2016.
- [FELI16] Felin, Teppo (2016): When Strategy Walks Out the Door. (MITSloan Management Review). Online verfügbar unter <http://sloanreview.mit.edu/article/when-strategy-walks-out-the-door/>, zuletzt aktualisiert am 31.08.2016, zuletzt geprüft am 02.09.2016.
- [FINC15] Finch, Jeremy (2015): What Is Generation Z, And What Does It Want? Online verfügbar unter <https://www.fastcoexist.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want>, zuletzt aktualisiert am 05.04.2015, zuletzt geprüft am 16.11.2016.
- [FINK15] Fink, Andreas (20.03.2015): Entwicklung eines neuen Konzepts zur Steuerung der Siemens Projektmanagement Communities. München. Gespräch an Dagmar Wötzel.
- [FISH08] Fisher-Buttinger, Claudia; Vallaster, Christine (2008): Connective branding. Building brand equity in a demanding world. Chichester: Wiley.
- [FITZ13] Fitzgerald, Michael; Kruschwitz, Nina; Bonnet, Didier; Welch, Michael (2013): Embracing Digital Technology. A New Strategic Imperative. (MITSloan Management Review). Online verfügbar unter <http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>, zuletzt aktualisiert am 07.10.2013, zuletzt geprüft am 06.06.2015.
- [FLEI14a] Fleig, Jürgen (2014a): So funktioniert Scrum. (Agiles Projektmanagement). Online verfügbar unter <http://www.business-wissen.de/artikel/agiles-projektmanagement-so-funktioniert-scrum/>, zuletzt aktualisiert am 27.06.2014, zuletzt geprüft am 21.02.2017.

- [FLEI14b] Fleisch, Edgar; Weinberger, Markus; Wortmann, Felix (2014b): Business Models and the Internet of Things. Bosch IoT Lab White Paper. Online verfügbar unter [http://www.iot-lab.ch/wp-content/uploads/2014/11/EN\\_Bosch-Lab-White-Paper-GM-im-IOT-1\\_3.pdf](http://www.iot-lab.ch/wp-content/uploads/2014/11/EN_Bosch-Lab-White-Paper-GM-im-IOT-1_3.pdf), zuletzt aktualisiert am 31.08.2014, zuletzt geprüft am 20.03.2017.
- [FOCU10] Focus Online (2010): Umfrage: Turbo-Kapitalismus, nein danke! - Wirtschafts-News - FOCUS Online. Online verfügbar unter [http://www.focus.de/finanzen/news/umfrage-turbo-kapitalismus-nein-danke\\_aid\\_542807.html](http://www.focus.de/finanzen/news/umfrage-turbo-kapitalismus-nein-danke_aid_542807.html), zuletzt aktualisiert am 01.01.2010, zuletzt geprüft am 18.08.2010.
- [FORT14] Forth, Patrick (31.10.2014): Technology disruption meets the change monster...who wins? Veranstaltung vom 31.10.2014. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.ted.com/watch/ted-institute/ted-bcg/patrick-forth-technology-disruption-meets-the-change-monster-who-wins>, zuletzt geprüft am 25.01.2015.
- [FOWL01] Fowler, Martin; Highsmith, Jim (2001): The Agile Manifesto. Online verfügbar unter [http://dimsboiv.uqac.ca/8INF851/web/part1/introduction/The\\_Agile\\_Manifesto.pdf](http://dimsboiv.uqac.ca/8INF851/web/part1/introduction/The_Agile_Manifesto.pdf), zuletzt aktualisiert am August 2001, zuletzt geprüft am 20.09.2016.
- [FRAN16] Frankel, Stuart (2016): Bots That Can Talk Will Help Us Get More Value from Analytics. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/11/bots-that-can-talk-will-help-us-get-more-value-from-analytics>, zuletzt aktualisiert am 24.11.2016, zuletzt geprüft am 24.11.2016.
- [FREU09] Freudenberg, Lorenz (12.09.2009): In der Krise! Bewährt sich Kultur? Was ist jetzt zu tun? Impulsvortrag. Veranstaltung vom 12.09.2009, aus der Reihe "ISB Symposium". Wiesloch.
- [GALL08] Gallo, Carmine (2008): Your New Title: Chief Inspirational Officer. Online verfügbar unter <https://www.bloomberg.com/news/articles/2008-01-04/your-new-title-chief-inspiration-officerbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>, zuletzt aktualisiert am 04.01.2008, zuletzt geprüft am 21.12.2016.
- [GAST15] Gast, Arne; Lansink, Raul (2015): Digital hives: Creating a surge around change. Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/digital-hives-creating-a-surge-around-change>, zuletzt aktualisiert am 30.04.2015, zuletzt geprüft am 10.12.2016.
- [GAST12] Gast, Arne; Zanini, Michele (2012): The social side of strategy. (McKinsey Quarterly). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-social-side-of-strategy>, zuletzt aktualisiert am 31.05.2012, zuletzt geprüft am 18.11.2016.
- [GAWA13] Gawande, Atul (2013): Slow Ideas. Some innovations spread fast. How do you speed the ones that don't? (Annals of Medicine). Online verfügbar unter

- <http://www.newyorker.com/magazine/2013/07/29/slow-ideas>, zuletzt aktualisiert am 29.07.2013, zuletzt geprüft am 01.04.2016.
- [GAWL13] Gawlick, Ramona (2013): Kurt Lewin. Alles über den Psychologen. Online verfügbar unter <http://www.kurt-lewin.de/>, zuletzt aktualisiert am 2013, zuletzt geprüft am 08.05.2015.
- [GIER00] Giertz, Eric (2000 ): Measuring success. Identifying performance indicators. Unter Mitarbeit von Celemiab International. Malmoe: Celemiab International.
- [GINO16] Gino, Francesca (2016): Let Your Workers Rebel. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/cover-story/2016/10/let-your-workers-rebel>, zuletzt aktualisiert am 31.10.2016, zuletzt geprüft am 17.11.2016.
- [GOLD09] Goldschmidt, Andreas J. W.; Hilbert, Josef (2009): Gesundheitswirtschaft in Deutschland. Die Zukunftsbranche ; Beispiele über alle wichtigen Bereiche des Gesundheitswesens in Deutschland zur Gesundheitswirtschaft. Wegscheid: Wikom (Kma-Reader, Bd. 1).
- [GOLE00] Goleman, Daniel (2000): Leadership That Gets Results. (Harvard Business Review, March-April 2000). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>, zuletzt aktualisiert am 30.04.2000, zuletzt geprüft am 05.11.2016.
- [GÖTZ09] Götze, Uwe; Lang, Rainhart (2009): Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft).
- [GRAB17] Graber, Michael (2017): Innovation In Fear-Based Cultures? Or, why hire lions to be dogs? LinkedIn. (Pulse). Online verfügbar unter [https://www.linkedin.com/pulse/innovation-fear-based-cultures-why-hire-lions-dogs-michael-graber?trk=v-feed&trk=v-feed&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad\\_flags-hip3\\_feed%3BRc6tJmoNJEqlBcixCox4ZA%3D%3D](https://www.linkedin.com/pulse/innovation-fear-based-cultures-why-hire-lions-dogs-michael-graber?trk=v-feed&trk=v-feed&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flags-hip3_feed%3BRc6tJmoNJEqlBcixCox4ZA%3D%3D), zuletzt aktualisiert am 22.02.2017, zuletzt geprüft am 02.03.2017.
- [GRAF00] Graf, Hans Georg (2000): Globale Szenarien. Megatrends im weltweiten Kräftefeld. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Ztg. Verl.-Ber. Buch.
- [GRAN13] Grant, Adam (2013): Givers take all. The hidden dimension of corporate culture. (McKinsey Quarterly). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/givers-take-all-the-hidden-dimension-of-corporate-culture>, zuletzt aktualisiert am 30.04.2013, zuletzt geprüft am 22.04.2016.
- [GRAN17] Grant, Adam; Rebele, Reb (2017): Beat Generosity Burnout. (The big idea). Online verfügbar unter <https://hbr.org/cover-story/2017/01/beat-generosity-burnout>, zuletzt aktualisiert am 30.01.2017, zuletzt geprüft am 20.02.2017.

- [GRAN14] Grant, Adam M. (2014): Give and take. A revolutionary approach to success. London: Phoenix.
- [GRAN06] Grant, Robert M.; Nippa, Michael (2006): Strategisches Management; Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. 5. aktualisierte Auflage. München [u.a.]: Pearson Studium.
- [GRAY11] Gray, Dave; Brown, Sunni; Macunafo, James (2011): Gamestorming. Ein Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren und Innovatoren. 1. Aufl. Köln: O'Reilly.
- [GREG17] Gregg, Brian; Weinberg, Jon; Pommeraud, Jaques (27.01.2017): How strategy is evolving—and staying the same—in the hypergrowth digital age. Am 27.01.2017 in <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/discussions-on-digital-how-strategy-is-evolving-and-staying-the-same-in-the-hypergrowth-digital-age>. edited Podcast Transscript.
- [GRÖM09] Grömling, Michael; Haß, Hans-Joachim (2009): Globale Megatrends und Perspektiven der deutschen Industrie. Köln: Deutscher Instituts-Verlag (IW-Analysen, 47).
- [GROS16] Gross, Daniel (2016): Siemens CEO Joe Kaeser on the Next Industrial Revolution. (Thought Leaders). Online verfügbar unter <http://www.strategy-business.com/article/Siemens-CEO-Joe-Kaeser-on-the-Next-Industrial-Revolution>, zuletzt aktualisiert am 09.02.2016, zuletzt geprüft am 13.03.2016.
- [GROß17] Großjohann, Ronny (21.03.2017): Erfahrungen mit Holacracy in einem Prototyp in der Fertigung in Berlin. Berlin. Gespräch an Dagmar Wötzel.
- [GROY12] Groysberg, Boris; Slind, Michael (2012): Leadership Is a Conversation. (Harvard Business Review, June 2012). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation>, zuletzt aktualisiert am 30.06.2012, zuletzt geprüft am 22.08.2016.
- [GUES14] Guest, Matthew (2014): Building your digital DNA. Lessons from digital leaders. Unter Mitarbeit von Emma Heath, Bella Slator und Nikita Heaney et al. Deloitte MCS Limited. Online verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology/gx-technology-building-your-digital-dna.pdf>, zuletzt aktualisiert am 2014, zuletzt geprüft am 05.06.2015.
- [GUIS13] Guise, Stephen (2013): Mini habits. Smaller habits, bigger results. Kindle Edition: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- [GURD14] Gurdjian, Pierre; Halbeisen, Thomas; Lane, Kevin (2014): Why leadership-development programs fail. (McKinsey Quarterly). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/why-leadership-development-programs-fail>, zuletzt aktualisiert am 31.01.2014, zuletzt geprüft am 06.11.2016.

- [HACK16] Hackstein, Holger (01.09.2016): Digitalization Challenges in Energy Business. Erlangen. Gespräch und Folien an Dagmar Wötzel.
- [HAGE16a] Hagel, John (2016a): The Dark Side of the Digital Revolution. Interview conducted by Gerald C. Kane. (MITSloan Management Review). Online verfügbar unter <http://sloanreview.mit.edu/article/the-dark-side-of-the-digital-revolution/>, zuletzt aktualisiert am 29.01.2016, zuletzt geprüft am 28.08.2016.
- [HAGE16b] Hagelüken, Alexander (2016b): Neue Ideen gegen starre Hierarchien. (SZ.de Wirtschaft). Online verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/neue-arbeitsformen-der-erleuchtete-mitarbeiter-1.3215840>, zuletzt aktualisiert am 25.10.2016, zuletzt geprüft am 02.11.2016.
- [HÄGL16] Hägler, Max (2016): Siemens-Chef plädiert für ein Grundeinkommen. SZ-Wirtschaftsgipfel. (SZ.de Wirtschaft). Online verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sz-wirtschaftsgipfel-siemens-chef-plaediert-fuer-ein-grundeinkommen-1.3257958>, zuletzt aktualisiert am 20.11.2016, zuletzt geprüft am 10.12.2016.
- [HALL15] Haller, Roger (02.12.2015): Corporate Strategy and Portfolio Development at Siemens AG. Strategic Business Analysis. Veranstaltung vom 02.12.2015, aus der Reihe "ESMT, Corporate Management". München.
- [HAME14] Hamel, Gary; Zanini, Michele (2014): Build a change platform not a change program. Online verfügbar unter [http://www.mckinsey.com/insights/organization/build\\_a\\_change\\_platform\\_not\\_a\\_change\\_program](http://www.mckinsey.com/insights/organization/build_a_change_platform_not_a_change_program), zuletzt aktualisiert am 31.10.2014, zuletzt geprüft am 12.02.2015.
- [HARM16] Harms, Robert; Fröhling, Daniel (28.07.2016): Gestaltung einer neuen Fabrik durch die Arbeiter bei Siemens Gasturbinen in Berlin. Berlin. Erfahrungsbericht an Dagmar Wötzel.
- [HARR16] Harrysson, Martin; Schoder, Detlef; Tavakoli, Asin (2016): The evolution of social technologies. (McKinsey Quarterly, June 2016). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-evolution-of-social-technologies>, zuletzt aktualisiert am 30.06.2016, zuletzt geprüft am 22.08.2016.
- [HART15a] Harting, Andreas (2015a): Überlebensstrategie. Digital Leadership. (Insights). Online verfügbar unter <http://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology/articles/survival-through-digital-leadership.html>, zuletzt aktualisiert am 14.04.2015, zuletzt geprüft am 19.09.2016.
- [HART15b] Hartmann, Brian; King, William P.; Narayanan, Subu (2015b): Digital manufacturing: The revolution will be virtualized. Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/digital-manufacturing-the-revolution-will-be-virtualized>, zuletzt aktualisiert am 31.08.2015, zuletzt geprüft am 17.11.2016.

- [HASS10] Hassel, Florian (2010): *Feuersbrunst: Ernteausfall stürzt Russland in Schwierigkeiten* - Nachrichten Wirtschaft - WELT ONLINE. Online verfügbar unter <http://www.welt.de/wirtschaft/article9074714/Ernteausfall-stuerzt-Russland-in-Schwierigkeiten.html>, zuletzt geprüft am 18.08.2010.
- [HAST09] Hastings, Reed (2009): *Netflix Culture. Freedom & Responsibility*. Online verfügbar unter <http://de.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>, zuletzt aktualisiert am 01.08.2009, zuletzt geprüft am 29.03.2016.
- [HAY 09] Hay Group (2009): *Cracking the matrix code*. Online verfügbar unter <http://www.haygroup.com/en/our-library/whitepapers/cracking-the-matrix-code/>, zuletzt aktualisiert am 31.12.2009, zuletzt geprüft am 15.10.2016.
- [HECK16] Heckmann, Dorothee (25.10.2016): *SOC Challenge: Umbau der Toollandschaft um die Identität von Mitarbeitern und Organisationseinheiten abbilden zu können*. München. Gespräch an Dagmar Wötzel.
- [HEIF09] Heifetz, Ronald Abadian; Grashow, Alexander; Linsky, Martin (2009): *The practice of adaptive leadership. Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business Press.
- [HELL15] Heller, Jutta (2015): *Resilienz. 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*. 5. Auflage. München: Gräfe und Unzer.
- [HERR08] Herrero, Leandro (2008): *Viral change. The alternative to slow, painful and unsuccessful management of change in organisations*. 2nd ed. Beaconsfield: Meetingminds.
- [HESS15] Hesse, Julia (2015): *Open Innovation: Nährboden für Innovationen*. (Pictures of the Future). Online verfügbar unter <http://www.siemens.com/innovation/de/home/pictures-of-the-future/forschung-und-management/innovationen-open-innovation.html>, zuletzt aktualisiert am 08.12.2015, zuletzt geprüft am 30.04.2016.
- [HILL14] Hill, Linda A. (2014): *Collective genius. The art and practice of leading innovation*. Kindle Edition. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- [HILL16] Hillebrand, Hartmut (27.01.2016): *Agile Unternehmen – Agiles Personalmanagement*. Veranstaltung vom 27.01.2016, aus der Reihe "Arbeitskreis ‚Forum Personalwirtschaft‘". Hamburg.
- [HOLM07] Holman, Peggy; Devane, Tom; Cady, Steven (2007): *The change handbook. The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*. 2nd ed. rev. and expanded. San Francisco: Berrett-Koehler.
- [HORN16] Hornung, Stefanie (2016): *Disruptive Thinking. Wie Unternehmen mit Umbrüchen umgehen können*. (HRM EXPO Blog). Online verfügbar unter <http://blog.zukunft-personal.de/de/2016/03/29/je-mehr-die-vernetzung-zunimmt->

- desto-wichtiger-wird-das-individuum/, zuletzt aktualisiert am 29.03.2016, zuletzt geprüft am 29.03.2016.
- [HORW15] Horwath, Rich (2015): The Strategic Thinking Manifesto. Strategic Thinking Institute. Online verfügbar unter <http://de.slideshare.net/RichHorwath/the-strategic-thinking-manifesto-45444044>, zuletzt aktualisiert am 04.03.2015, zuletzt geprüft am 15.10.2016.
- [HORX15] Horx, Matthias (2015): Die Macht der Megatrends. Wie die großen Wandlungskräfte unsere Welt verändern. Online verfügbar unter <http://www.horx.com/Reden/Macht-der-Megatrends.aspx>, zuletzt geprüft am 26.04.2015.
- [HÜTH13] Hüther, Gerald (23.09.2013): Gelassenheit hilft: Anregungen für Gehirnbenutzer. Veranstaltung vom 23.09.2013, aus der Reihe "IV. Know-How-Kongress". Köln. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=2XIJmew2IK4&index=1&list=PLkngz2Uwi4WmvKadmh17NojZdV77y3wqW>, zuletzt geprüft am 28.06.2015.
- [HÜTH16] Hüther, Gerald (2016): Mit Freude lernen, ein Leben lang. Weshalb wir ein neues Verständnis vom Lernen brauchen. Sieben Thesen zu einem erweiterten Lernbegriff und eine Auswahl von Beiträgen zur Untermauerung. Kindle Edition. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- [HÜTH08a] Hüther, Gerald; Nitsch, Cornelia (2008a): Wie aus Kindern Glückliche Erwachsene werden. 1. Aufl. München: Gräfe und Unzer.
- [HÜTH09] Hüther, Gerald; Schmid, Bernd (2009): Der Innovationsgeist fällt nicht vom Himmel. Voraussetzungen für die Entfaltung kreativer Potentiale in Organisationen aus neurobiologischer und systemischer Sicht. (Institutsschriften, 132). Online verfügbar unter [http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com\\_docman/task,doc\\_view/gid,1606/](http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_view/gid,1606/), zuletzt aktualisiert am 31.07.2009, zuletzt geprüft am 22.08.2016.
- [HÜTH08b] Hüther, Michael; Rodenstock, Randolph; Schwenker, Burkhardt; Thumann, Jürgen R. (2008b): Systemkopf Deutschland Plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- [ISMA14] Ismail, Salim (2014): Exponential organizations. Kindle Edition. New York: Diversion Pub.
- [JANS16] Janssen, Bodo (2016): Wir brauchen einen anderen Chef als Bodo Janssen. Interview geführt durch Claus G. Schmalholz. Online verfügbar unter <https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/interview-bodo-janssen/3482952.html>, zuletzt aktualisiert am 07.10.2016, zuletzt geprüft am 06.11.2016.
- [JESU16] Jesuthasan, Ravin; Holmstrom, Marie S. (2016): As Work Changes, Leadership Development Has to Keep Up. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/10/as-work-changes-leadership-development-has-to>



- keep-up?utm\_campaign=HBR&utm\_source=facebook&utm\_medium=social, zuletzt aktualisiert am 10.10.2016, zuletzt geprüft am 10.10.2016.
- [JOHA14] Johannsen, Jaakko (2014): State-of-the-Art Organisationsentwicklung. Fotoprotokoll zum Workshop mit Siemens am 25.03.2014 in München. Herausgegeben von system worx GmbH. München.
- [KAHN12] Kahneman, Daniel (2012): Thinking, fast and slow. Kindle Edition. London: Penguin Books.
- [KANE16a] Kane, Gerald C. (2016a): Do You Have the Will for Digital Transformation? (Frontiers, Blog). Online verfügbar unter <http://sloanreview.mit.edu/article/do-you-have-the-will-for-digital-transformation/>, zuletzt aktualisiert am 31.10.2016, zuletzt geprüft am 02.11.2016.
- [KANE16b] Kane, Gerald C. (2016b): Predicting the Future. How to Engage in Really Long-Term Strategic Digital Planning. (Blog). Online verfügbar unter <http://sloanreview.mit.edu/article/predicting-the-future-how-to-engage-in-really-long-term-strategic-digital-planning/>, zuletzt aktualisiert am 03.05.2016, zuletzt geprüft am 04.05.2016.
- [KAPL15] Kaplan, Robert S. (2015): To Become a Leader, Think Beyond Your Role. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2015/09/to-become-a-leader-think-beyond-your-role>, zuletzt aktualisiert am 02.09.2015, zuletzt geprüft am 28.08.2016.
- [KAPL96] Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996): The balanced scorecard. Translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- [KAPL01] Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [KAPL06] Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2006): The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. 9. print. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- [KAPL08] Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2008): The execution premium. Linking strategy to operations for competitive advantage. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- [KATZ16] Katzenbach, Jon; Oelschlegel, Carolin; Thomas, James (2016): 10 Principles of Organizational Culture. Companies can tap their natural advantage when they focus on changing a few important behaviors, enlist informal leaders, and harness the power of employees' emotions. In: strategy+business, Jg. 2016, Ausgabe 82, Spring 2016, 15.02.2016. Online verfügbar unter <http://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Organizational-Culture?gko=71d2f>, zuletzt geprüft am 19.03.2016.

- [KEGA16] Kegan, Robert; Lahey, Lisa (2016): An Everyone Culture. Becoming a Deliberately Developmental Organization. (Organizational Development). Online verfügbar unter [https://ssir.org/articles/entry/an\\_everyone\\_culture\\_becoming\\_a\\_deliberately\\_developmental\\_organization](https://ssir.org/articles/entry/an_everyone_culture_becoming_a_deliberately_developmental_organization), zuletzt aktualisiert am 06.04.2016, zuletzt geprüft am 17.10.2016.
- [KEGA14a] Kegan, Robert; Lahey, Lisa; Fleming, Andy; Miller, Matthew (2014a): Making Business Personal. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://archive.harvardbusiness.org/cla/web/pl/product.seam?c=46379&i=46381&cs=1927bd42b06557533bdd1d38dc9733b2>, zuletzt aktualisiert am 30.04.2014, zuletzt geprüft am 19.02.2017.
- [KEGA14b] Kegan, Robert; Lahey, Lisa; Fleming, Andy; Miller, Matthew; Markus, Inna (2014b): The Deliberately Developmental Organization. Online verfügbar unter <http://www.vizenllc.com/wp-content/uploads/2015/07/TheDeliberatelyDevelopmentalOrganization.pdf>, zuletzt aktualisiert am 31.03.2014, zuletzt geprüft am 01.04.2017.
- [KEGA09] Kegan, Robert; Lahey, Lisa Laskow (2009): Immunity to change. How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization. Kindle Edition. Boston, Mass.: Harvard Business Press (Leadership for the common good).
- [KEIC12] Keicher, Imke; Bohn, Ursula (2012): Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Change Management Studie 2012. Unter Mitarbeit von Torsten Anke, Claudia Crummenerl und Bettina Gerhard et al. Herausgegeben von Capgemini Consulting. Online verfügbar unter <http://www.de.capgemini.com/change-management-studie-2012>, zuletzt geprüft am 24.02.2015.
- [KERT09] Kerth, Klaus (2009): Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? ; wie wende ich sie an? ; wo liegen die Grenzen? 4. Aufl. München: Hanser.
- [KERT07] Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Nährich, Klaus Peter (2007): Die besten Strategietools in der Praxis. welche Werkzeuge brauche ich warum? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? 2. Aufl. München [u.a.]: Hanser.
- [KIRO13] Kiron, David; Palmer, Doug; Phillips, Anh Nguyen; Berkman, Robert (2013): Social Business: Shifting Out of First Gear. Unter Mitarbeit von Natasha Buckley, Jonathan Copulsky und Alex Dea et al. MIT Sloan School of Management. Online verfügbar unter <http://de.slideshare.net/fred.zimny/mit-sloan-management-review-research-report-2013-in-collaboration-with-deloitte-university-press-social-business-shifting-out-of-first-gear>, zuletzt aktualisiert am 16.07.2013, zuletzt geprüft am 24.06.2015.

- [KNIB14a] Kniberg, Henrik (2014a): Spotify Engineering Culture part 1. Agile Enterprise Transition with Scrum and Kanban. Online verfügbar unter [https://www.youtube.com/watch?v=Mpsn3WaI\\_4k](https://www.youtube.com/watch?v=Mpsn3WaI_4k), zuletzt aktualisiert am 03.05.2014, zuletzt geprüft am 21.02.2017.
- [KNIB14b] Kniberg, Henrik (2014b): Spotify Engineering Culture part 2. Agile Enterprise Transition with Scrum and Kanban. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=X3rGdmoTjDc>, zuletzt aktualisiert am 30.10.2014, zuletzt geprüft am 21.02.2017.
- [KONR16] Konrad, Daniel (2016): Management im digitalen Zeitalter. So funktioniert „beidhändige Führung“. (Karriere). Online verfügbar unter <http://t3n.de/news/management-beidhaendige-fuehrung-760716/>, zuletzt aktualisiert am 01.11.2016, zuletzt geprüft am 04.11.2016.
- [KOTT91] Kotter, John P. (1991): Abschied vom Erbsenzähler. Leadership: a force for change. Düsseldorf: Econ-Verl.
- [KOTT95] Kotter, John P. (1995;): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail>, zuletzt aktualisiert am 31.01.2007, zuletzt geprüft am 20.02.2015.
- [KOTT96] Kotter, John P. (1996): Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- [KOTT11] Kotter, John P. (2011): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Originally published in March 1995. In: HBR's 10 must reads. The essentials. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press (HBR's 10 must reads), S. 137–152.
- [KOTT14] Kotter, John P. (2014): Accelerate ("XLR8"). Building strategic agility for a faster-moving world. Kindle Edition. 1. Aufl. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- [KOTT02] Kotter, John P.; Cohen, Dan S. (2002): The heart of change. Real-life stories of how people change their organizations. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- [KRAM14] Krames, Jeffrey A. (2014): Lead with humility. 12 leadership lessons from Pope Francis. Kindle Edition. New York: AMACOM.
- [KRUS09] Kruse, Peter (2009): Next practice - erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. 4. Aufl. Offenbach: GABAL-Verl. (GABAL management).
- [KYAW10] Kyaw, Felicitas von; Claßen, Martin (31.01.2010): Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management Studie 2010. Herausgegeben von Capgemini Consulting. München. Online verfügbar unter

- [http://wirkt.de/wp-content/uploads/Change\\_Management\\_Studie\\_2010.pdf](http://wirkt.de/wp-content/uploads/Change_Management_Studie_2010.pdf), zuletzt geprüft am 24.02.2015.
- [LABA16] Labarre, Suzanne (2016): The Most Important Design Jobs Of The Future. Designers at Google, Microsoft, Autodesk, Ideo, Artefact, Teague, Lunar, Huge, New Deal, and fuseproject predict 18 new design jobs. (Design Moves). Online verfügbar unter <https://www.fastcodesign.com/3054433/the-most-important-design-jobs-of-the-future>, zuletzt aktualisiert am 01.04.2016, zuletzt geprüft am 24.03.2017.
- [LADD16] Ladd, Ted (2016): The Limits of the Lean Startup Method. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/03/the-limits-of-the-lean-startup-method>, zuletzt aktualisiert am 07.03.2016, zuletzt geprüft am 28.08.2016.
- [LAFL12] Lafley, A. G.; Martin, Roger L.; Rivkin, Jan W.; Siggelkow, Nicolaj (2012): Bringing Science to the Art of Strategy. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2012/09/bringing-science-to-the-art-of-strategy>, zuletzt aktualisiert am 30.09.2012, zuletzt geprüft am 24.11.2016.
- [LALO15] Laloux, Frederic (2015): The Future of Management is Teal. Organizations are moving forward along an evolutionary spectrum, toward self-management, wholeness, and a deeper sense of purpose. PriceWaterhouseCoopers. Online verfügbar unter <http://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921>, zuletzt aktualisiert am 06.07.2015, zuletzt geprüft am 25.01.2016.
- [LALO16] Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations. An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations (English Edition). 1. Auflage. Unter Mitarbeit von Mike Kauschke: Nelson Parker (Kindle Edition).
- [LALO14] Laloux, Frédéric (2014): Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Kindle Edition. First edition. Brüssel: Nelson Parker.
- [LEON15] Leonard, Kelly; Yorton, Tom (2015): Yes, and. How improvisation reverses "no, but" thinking and improves creativity and collaboration--lessons from the second city. Kindle Edition. First edition. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- [LICH13] Lichtblau, Karl; Neligan, Adriana; van Baal, Sebastian (2013): Industrielle Wertschöpfung als Drehscheibe der Wirtschaft. Fakten und Argumente. Baustein 8: Chancen Bedrohungen, Jg. 2013. Online verfügbar unter [http://www.bdi.eu/download\\_content/BS\\_8\\_Chancen\\_Bedrohungen.pdf](http://www.bdi.eu/download_content/BS_8_Chancen_Bedrohungen.pdf), zuerst veröffentlicht: 28.02.2013, zuletzt geprüft am 14.02.2015.
- [LYNT16] Lynton, Nandani (05.09.2016): Stand der General Management Entwicklung in Siemens und Transformation emergenter Change in einer Siemens Division. München. Gespräch an Dagmar Wötzel.

- [MADH17] Madhavan, Abhishek (2017): Why you should kill your cash cow. Before two guys in a garage do it for you. (The Startup). Online verfügbar unter <https://medium.com/swlh/why-you-should-kill-your-cash-cow-3025fa422711#.5s99zcajn>, zuletzt aktualisiert am 27.02.2017, zuletzt geprüft am 02.03.2017.
- [MARQ12a] Marquet, David (21.06.2012a): How great Leaders serve others. Veranstaltung vom 21.06.2012, aus der Reihe "TEDxScottAFB". Online verfügbar unter [https://www.youtube.com/watch?v=DLRH5J\\_93LQ](https://www.youtube.com/watch?v=DLRH5J_93LQ), zuletzt geprüft am 01.11.2016.
- [MARQ12b] Marquet, L. David (2012b): Turn the ship around! A true story of turning followers into leaders. Kindle Edition. UK: Random House.
- [MARQ13] Marquet, L. David (15.10.2013): Greatness. Veranstaltung vom 15.10.2013, aus der Reihe "Speakers' Spotlight". Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=psAXMqxwol8>, zuletzt geprüft am 03.09.2016.
- [MART14] Martin, Roger L. (2014): The Big Lie of Strategic Planning. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>, zuletzt aktualisiert am 28.02.2014, zuletzt geprüft am 21.11.2016.
- [MCAD14] McAdams, David (2014): Game-changer. Game theory and the art of transforming strategic situations. Kindle Edition.
- [MCAF15] McAfee, Andrew (05.10.2015): Challenges in the second machine age. Keynote Vortrag bei der Siemens Business Conference 2015. Veranstaltung vom 05.10.2015. Berlin. Online verfügbar unter [http://intranet.streamteam.siemens.com/webcast/20151021\\_4232\\_SBC/index\\_vid1.htm](http://intranet.streamteam.siemens.com/webcast/20151021_4232_SBC/index_vid1.htm), zuletzt geprüft am 04.05.2016.
- [MCCH15] McChrystal, Stanley A.; Collins, Tatum; Silverman, David; Fussell, Chris (2015): Team of teams. New rules of engagement for a complex world. Kindle Edition. New York: Penguin Books.
- [MCCR07] McCrimmon, Mitch (2007): What is Informal Leadership? Why True Leadership Is Never Based on Formal Authority. Online 2016 nicht mehr verfügbar. Online verfügbar unter <http://www.suite101.com/content/what-is-informal-leadership-a27165>, zuletzt aktualisiert am 26.07.2007, zuletzt geprüft am 18.08.2010.
- [MCCR08a] McCrimmon, Mitch (2008a): Is heroic leadership a thing of the past? (Leadership). Online verfügbar unter <https://www.fastcompany.com/1102705/heroic-leadership-thing-past>, zuletzt aktualisiert am 12.03.2008, zuletzt geprüft am 06.11.2016.
- [MCCR08b] McCrimmon, Mitch (2008b): The Strategic Manager. A New Way of Defining Leadership and Management. Online 2016 nicht mehr verfügbar. Online verfügbar unter <http://www.suite101.com/content/the-strategic-manager-a73941>, zuletzt aktualisiert am 18.10.2008, zuletzt geprüft am 18.09.2010.

- [MCDO16] McDowell, Tiffany; Agarwal, Dimple; Miller, Don; Okamoto, Tsutomu; Page, Trevor (2016): Organizational design. The rise of teams. In: Pelster, Bill; Schwartz, Jeff (Hg.): Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design, S. 17–25.
- [MCGR13] McGrath, Rita Gunther (2013): The end of competitive advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business. Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing.
- [MCGR14] McGrath, Rita Gunther (2014): Das Zeitalter der Empathie. Expertenbeitrag zum Global Drucker Forum in Wien 2014. Online verfügbar unter <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/manager-brauchen-neuen-fuehrungsstil-a-987288.html>, zuletzt aktualisiert am 26.08.2014, zuletzt geprüft am 06.11.2016.
- [MEIS17] Meister, Jeanne (2017): The Employee Experience Is The Future Of Work. 10 HR Trends For 2017. (Leadership). Online verfügbar unter <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/#5231a1d22149>, zuletzt aktualisiert am 05.01.2017, zuletzt geprüft am 20.02.2017.
- [MELZ16] Melzer, Jörg (2016): Coopetition statt Konkurrenz. Die Zeiten der Alleingänge sind vorbei. In Zukunft gewinnen clevere Kooperationen – auch mit der Konkurrenz. (From Strategy to Culture). Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tup-digital/03-from-strategy-to-culture/02-shortcuts/coopetition-kooperation-statt-konkurrenz/>, zuletzt aktualisiert am 30.09.2015, zuletzt geprüft am 17.10.2016.
- [MICH76] Michel, Kenneth O. (1976): Design of an intrafirm management development programme for strategic management. In: Ansoff, H. Igor; Declerck, Roger P.; Hayes, Robert L. (Hg.): From strategic planning to strategic management. London: Wiley (Wiley-interscience publication), S. 243–257.
- [MICH16] Michelman, Paul (2016): Exploring the Digital Future of Management. Featured Essays on the Future of Management. (Frontiers). Online verfügbar unter [sloan-review.mit.edu/frontiers](http://sloan-review.mit.edu/frontiers), zuletzt aktualisiert am 15.09.2016, zuletzt geprüft am 18.09.2016.
- [MICH99] Michels, David; Jonnard, Aimison; Bretscher, Carl; Summers; Jaris; Wanser, Stephen; Flynn, Joseph (1999): Review of Global Competitiveness in the Pharmaceutical Industry. U.S. International Trade Commission. (Staff Research Study, Publication 3172). Online verfügbar unter [https://books.google.de/books?id=g\\_vQxpQCOp0C&printsec=frontcover&hl=de#v=onepage&q&f=false](https://books.google.de/books?id=g_vQxpQCOp0C&printsec=frontcover&hl=de#v=onepage&q&f=false), zuletzt aktualisiert am 30.04.1999, zuletzt geprüft am 08.09.2016.

- [MIKK16] Mikkelsen, Kenneth; Martin, Richard (2016): The Neo-Generalist. Kindle Edition: LID Publishing.
- [MINO12] Minor, Marc (2012): "randscharf versus kernprägnant". Zwei Scheinwerfer aus der Linguistik oder: Wie viel Reglementierung verträgt ein Unternehmen? In: Schwemmler, Markus; Schwemmler, Kristin (Hg.): Systemisch beraten und steuern live 3. Methoden und Best Practices in Change Management und Führungskräfteentwicklung: Vandenhoeck & Ruprecht (Systemisch beraten und steuern Live), S. 191–204.
- [MINT15] Mintzberg, Henry (2015): We Need Both Networks and Communities. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2015/10/we-need-both-networks-and-communities>, zuletzt aktualisiert am 05.10.2015, zuletzt geprüft am 29.03.2016.
- [MIRO05] Mirow, Michael (2005): Wie praktisch ist eine gute Theorie? Thesen zur Umsetzung systemischen Denkens in der Gestaltung von Führungsstrukturen. In: Krieg, Walter (Hg.): Richtiges und gutes Management: vom System zur Praxis. Festschrift für Fredmund Malik. Bern [u.a.]: Haupt, S. 35–58.
- [MIRO08] Mirow, Michael (2008): What is a Corporate Strategy? Vorlesung im MBA: Strategic Management. 21.-24.08.2008. Veranstaltung vom 2008. Teheran.
- [MIRO12a] Mirow, Michael (15.09.2012a): Unternehmen zwischen Führung und Autonomie. Wo endet die Macht des Mächtigen? Veranstaltung vom 15.09.2012, aus der Reihe "Petersberger Gespräche 2012". Petersberg. Online verfügbar unter [www.youtube.com/watch?v=mw2NAc0ZQ18](http://www.youtube.com/watch?v=mw2NAc0ZQ18), zuletzt geprüft am 19.07.2015.
- [MIRO15] Mirow, Michael (14.04.2015): Bedeutung der Qualität einer Strategie und der Qualität ihrer Umsetzung. Telefonat.
- [MIRO12b] Mirow, Michael; Matzler, Kurt (2012b): Wie mächtig ist der Mächtige? Annäherung an das Phänomen der Macht aus Sicht der Systemtheorie. Unveröffentlichtes Manuskript, 2012.
- [MIRO04] Mirow, Michael; Pierer, Heinrich von (2004): Strategie im Praxistest. In: Harvard Businessmanager, Jg. 2004, H. 10, S. 18–25. Online verfügbar unter [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de), Produktnummer 200410018, zuerst veröffentlicht: 28.09.2004, zuletzt geprüft am 07.09.2009.
- [MOLD09] Moldaschl, Manfred (2009): Strategisches Management. Ansätze, blinde Flecken, Alternativen. In: Götze, Uwe; Lang, Rainhart (Hg.): Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft), S. 11–39.
- [MÖLT16] Möltner, Hannah; Benkhofer, Sebastian; Hülsbeck, Marcel (2016): Gesunde Führung. Begleitstudie zur Mindful Leadership Konferenz am 8./9. April 2016 an der Universität Witten/Herdecke. Online verfügbar unter <https://www.uni->

- wh.de/fileadmin/media/u/pm\_bilder/2016/2.\_Quartal/Studie\_gesundes-fuehren.pdf, zuletzt aktualisiert am 09.04.2016, zuletzt geprüft am 02.11.2016.
- [MOOR11a] Moore, Karl (2011a): Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy Is the Most Relevant Today? Online verfügbar unter <http://www.forbes.com/sites/karl-moore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/#167d05f46e36>, zuletzt aktualisiert am 28.03.2011, zuletzt geprüft am 24.03.2016.
- [MOOR11b] Moore, Karl; LeNir, Phil (2011b): Mintzberg's Better Way to Do Corporate Strategy. Online verfügbar unter <http://www.forbes.com/sites/karl-moore/2011/06/21/emergent-strategy-demands-emergent-learning/#30886bf1165a>, zuletzt aktualisiert am 21.06.2011, zuletzt geprüft am 24.03.2016.
- [MULL14] Mullainathan, Sendhil; Shafir, Eldar (2014): Cut Your Company's Fat but Keep Some Slack. Why excess capacity leads to greater efficiency. (Strategy & Leadership). Online verfügbar unter <http://www.strategy-business.com/article/00229?gko=31d87>, zuletzt aktualisiert am 11.02.2014, zuletzt geprüft am 03.03.2017.
- [NAYA14] Nayak, Amar Kjr (2014): Case Study of Semco Partners. 3Continent Master of Global Management 2013/14. Unter Mitarbeit von André Grandt, Sam Varghese und Caitlin Moenaert et al. Online verfügbar unter <https://threecontinentcourse-forthewickedandbrave.files.wordpress.com/2014/02/final-semco-group.pdf>, zuletzt aktualisiert am 28.02.2014, zuletzt geprüft am 23.10.2016.
- [NEFI14] Nefiodow, Leo A.; Nefiodow, Simone (2014): Der Sechste Kondratieff. Der neue lange Zyklus der Weltwirtschaft. Online verfügbar unter <http://www.kondratieff.net/#!der-sechste-kondratieff/cpyu>, zuletzt aktualisiert am 31.12.2014, zuletzt geprüft am 14.02.2015.
- [NEUH15] Neuhauser, Robert (09.03.2015): Entwicklung von Business Excellence in einem Großkonzern. München. Gespräch an Dagmar Wötzel.
- [NEWT14] Newton, Jesse; Davis, Josh (2014): Three Secrets of Organizational Effectiveness. How the practices of "pride builders" can help you develop a high-performance culture. Online verfügbar unter <http://www.strategy-business.com/article/00271>, zuletzt aktualisiert am 14.07.2014, zuletzt geprüft am 28.06.2015.
- [NOWO17] Nowotny, Valentin (2017): Need for Speed - Das Geheimnis kleiner Einheiten. Online verfügbar unter <http://www.nowconcept.com/blog/2017/2/9/need-for-speed-geheimnis-kleiner-einheiten>, zuletzt aktualisiert am 01.03.2017, zuletzt geprüft am 02.03.2017.
- [NUSS16] Nusselt, Alexander; Dolak, Franziska (20.07.2016): Future of Work. a Work in Progress. Veranstaltung vom 20.07.2016, aus der Reihe "UX@Siemens". München.



- [O'DO13] O'Donovan, Dana; Rimland Flower, Noah (2013): The Strategic Plan is Dead. Long Live Strategy. Stanford Social Innovation Review. Online verfügbar unter [http://ssir.org/articles/entry/the\\_strategic\\_plan\\_is\\_dead\\_long\\_live\\_strategy](http://ssir.org/articles/entry/the_strategic_plan_is_dead_long_live_strategy), zuletzt aktualisiert am 10.01.2013, zuletzt geprüft am 01.04.2016.
- [OLSO15] Olson, Aaron K.; Simerson, Byron K. (2015): Leading with strategic thinking. Four ways effective leaders gain insight, drive change, and get results. 1. Aufl.: John Wiley & Sons.
- [OTTO16] Otto, Thorsten: Interview mit Dr. Martin Kregel. Zeitmanagement-Coach & Weltreisender (Mensch, Otto!). Ausgestrahlt am 29.09.2016. Online verfügbar unter <http://www.br-online.de/podcast/mp3-download/bayern3/mp3-download-podcast-mensch-otto.shtml>, zuletzt geprüft am 04.11.2016.
- [PELS16] Pelster, Bill; Schwartz, Jeff (2016): Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Unter Mitarbeit von Pooja Bajpai, Michael Gretczko und Nicky Wakefield et al.
- [PFLÄ14] Pfläging, Niels (2014): Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird - und Höchstleistung entsteht. München: REDLINE.
- [PFLÄ15] Pfläging, Niels; Hermann, Silke (2015): Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. Kindle Edition. München: REDLINE.
- [PINK10] Pink, Daniel H. (2010): The surprising truth about what really motivates us. YouTube: Royal Society of Arts.
- [PINK11] Pink, Daniel H. (2011): Drive. The surprising truth about what motivates us. Edinburgh: Canongate.
- [PITC97] Pitcher, Patricia C. (1997): The drama of leadership. Kindle Edition. New York: John Wiley & Sons.
- [POPP12] Poppenborg, Mark (2012): Missverständnis A3. Ein Beispiel für den Methodentod. (Blog). Online verfügbar unter <http://intrinsicify.me/Blog/items/missverstaendnis-a3-ein-beispiel-fuer-den-methodentod.html>, zuletzt aktualisiert am 26.10.2012, zuletzt geprüft am 17.09.2016.
- [POPP16] Poppendieck, Mary (2016): Integration. Does. Not. Scale. (The Lean Mindset). Online verfügbar unter <http://www.leanessays.com/2016/06/integration-does-not-scale.html>, zuletzt aktualisiert am 16.06.2016, zuletzt geprüft am 01.09.2016.
- [PORT80] Porter, Michael E. (1980): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- [PORT96] Porter, Michael E. (1996): What is Strategy? In: Harvard Business Review, Jg. 1996, H. November-December, S. 61–78. Online verfügbar unter <http://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>, zuletzt geprüft am 01.07.2010.

- [PUST14] Pustkowski, Raphael; Scott, Jesse; Tesvic, Joseph (2014): Why implementation matters. Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/why-implementation-matters>, zuletzt aktualisiert am 31.08.2014, zuletzt geprüft am 27.04.2016.
- [QUIN00] Quinn, Robert E. (2000): Change the world. How ordinary people can achieve extraordinary results. 1st ed. San Francisco: Jossey Bass Publishers (Jossey-Bass business & management series).
- [RANA16] Ranade, Prashant (2016): Leadership In The Digital Age. Online verfügbar unter <http://www.ceo.com/operations/leadership-in-the-digital-age/>, zuletzt aktualisiert am 11.04.2016, zuletzt geprüft am 07.11.2016.
- [RATH16] Rath, Carsten K. (2016): Die Zeit der Corporate Monkeys ist vorbei. Online verfügbar unter <https://www.bilanz.de/management/corporate-monkeys-fuehrung>, zuletzt aktualisiert am 03.11.2016, zuletzt geprüft am 05.11.2016.
- [REBE17] Rebecca, Pam (2017): Legacy Culture - not systems - is the digital killer. Here's what to do about it. LinkedIn. (Blog). Online verfügbar unter <https://www.linkedin.com/pulse/legacy-culture-systems-digital-killer-heres-what-do-pam-rebecca>, zuletzt aktualisiert am 23.02.2017, zuletzt geprüft am 02.03.2017.
- [REEV16a] Reeves, Martin (31.08.2016a): How to Build a Business That Lasts 100 Years. Veranstaltung vom 31.08.2016, aus der Reihe "TED@BCG". Online verfügbar unter [https://www.bcgperspectives.com/ted-at-bcg/?utm\\_source=201609Strategy&utm\\_medium=Email&utm\\_campaign=otr#video/11fodZNF1GI](https://www.bcgperspectives.com/ted-at-bcg/?utm_source=201609Strategy&utm_medium=Email&utm_campaign=otr#video/11fodZNF1GI), zuletzt geprüft am 19.02.2017.
- [REEV15a] Reeves, Martin; Haanaes, Knut; Sinha, Janmejaya Kumar (2015a): Your strategy needs a strategy. How to choose and execute the right approach. Kindle Edition: Harvard Business Review Press.
- [REEV16b] Reeves, Martin; Ueda, Daichi (2016b): Designing the Machines that Will Design Strategy. (Competitive Strategy). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/04/welcoming-the-chief-strategy-robot>, zuletzt aktualisiert am 18.04.2016, zuletzt geprüft am 01.09.2016.
- [REEV15b] Reeves, Martin; Wittenburg, Georg (2015b): Games Can Make You a Better Strategist. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2015/09/games-can-make-you-a-better-strategist>, zuletzt aktualisiert am 07.09.2015, zuletzt geprüft am 07.11.2016.
- [REIM13] Reiman, Joey (2013): The story of purpose. The path to creating a brighter brand, a greater company, and a lasting legacy. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [REIN00] Reinhard, Rudi; Wötzel, Dagmar (2000): e/m time. Lernprogramm zur neuen Wertschöpfung für IT Mitarbeiter. Unter Mitarbeit von Celemi A.B. Schweden. München: Siemens Business Services GmbH & Co. OHG.

- [RICH17] Richter, Till (30.03.2017): Sprints / Agile in Hardware Development from a Principal Engineer at Spotify view. Interview mit Andreas Mattsson. Am 30.03.2017 in Erlangen (Telefon). Audio Datei.
- [RICK15] Rickerts, Christian; Osthus, Ulrike (2015): Megatrends: Was sich ändert. Neue Herausforderungen für unser Leben. Bertelsmann Stiftung. (change - Das Magazin der Bertelsmann Stiftung, 1/2015). Online verfügbar unter [http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin//files/BSt/Publikationen/Infomaterialien/IN\\_changeMagazin\\_01\\_2015\\_RB.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin//files/BSt/Publikationen/Infomaterialien/IN_changeMagazin_01_2015_RB.pdf), zuletzt aktualisiert am März 2015, zuletzt geprüft am 27.04.2015.
- [RID16] Ridderstrale, Jonas (2016): Wir sind alle wie Homer Simpson. Interview durch Elisabeth Kirsch. (SiemensWelt). Online verfügbar unter <https://siemenswelt.siemens.com/siemens-news/?webcode=50050860>, zuletzt aktualisiert am 05.07.2016, zuletzt geprüft am 31.10.2016.
- [RIG16] Rigby, Darell K.; Sutherland, Jeff; Takeuchi, Hirotaka (2016): Embracing Agile. In: Harvard Business Review, Jg. 2016, H. May 2016, S. 40–50. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>, zuerst veröffentlicht: 20.04.2016, zuletzt geprüft am 27.04.2016.
- [RING15] Ringel, Michael; Taylor, Andrew; Zablit, Hadi (Dezember 2015): The Most Innovative Companies 2015. Four Factors That Differentiate Leaders. Herausgegeben von The Boston Consulting Group. Boston. Online verfügbar unter <https://media-publications.bcg.com/MIC/BCG-Most-Innovative-Companies-2015-Nov-2015.pdf>, zuletzt geprüft am 29.03.2016.
- [ROBE15] Robertson, Brian J. (2015): Holacracy. The new management system for a rapidly changing world. Kindle Edition. First edition. New York: Macmillan.
- [ROCK16] Rockwell, Dan (2016): Over-led and Under-managed. Online verfügbar unter <https://leadershipfreak.wordpress.com/2016/04/27/over-led-and-under-managed/>, zuletzt aktualisiert am 27.04.2016, zuletzt geprüft am 28.04.2016.
- [ROLF15] Rolf, Arno; Sagawe, Arno (2015): Des Googles Kern und andere Spinnennetze. Die Architektur der digitalen Gesellschaft. Konstanz, München: UVK.
- [RÜEG03] Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre ; der HSG-Ansatz. 2., durchges. und korrigierte Aufl., 5. Nachdruck. Bern: Haupt.
- [RUMP08] Rump, Jutta (2008): Zukunft von Arbeit und Freizeit. Online verfügbar unter <http://web.fh-ludwigshafen.de/ibe/index.nsf/de/zukunftvonarb>, zuletzt aktualisiert am 07.10.2008, zuletzt geprüft am 21.08.2009.
- [RUMP09] Rump, Jutta (31. Januar 2009): Beschäftigungsfähigkeit sichern - körperliche und psychische Gesundheit fördern. 4. DBVC-Dialogforum. Veranstaltung vom 31. Januar 2009. Ludwigshafen am Rhein.

- [RUSS17] Russwurm, Siegfried (22.01.2017): Diskussion und Rückmeldung zur Ergebnispräsentation der Dissertation (Mitglied des Vorstands der Siemens AG). Erlangen. Gespräch an Dagmar Wötzel.
- [RUTT16] Rutten, Paul; Kayvan, Kian; Gerstner, Wolf-Christian (2016): Closing the 'Inspiration Gap'. Motivating and sustaining quality improvements at scale, zuletzt aktualisiert am 13.07.2016, zuletzt geprüft am 17.11.2016.
- [SATT15] Sattelberger, Thomas (12.02.2015): Demokratie ist eine Option. Für einen Systemwettbewerb von Unternehmenstypen. Veranstaltung vom 12.02.2015, aus der Reihe "Das demokratische Unternehmen". München.
- [SATT16] Sattelberger, Thomas (2016): Wie Sklaven auf der Galeere. (Xing spielraum). Online verfügbar unter <https://spielraum.xing.com/2016/07/interview-thomas-sattelberger/>, zuletzt aktualisiert am 04.07.2016, zuletzt geprüft am 05.11.2016.
- [SCHA09] Scharmer, Claus Otto (2009): Theory U. Leading from the future as it emerges : the social technology of presencing. Kindle Edition. 1st ed. San Francisco: Berrett-Koehler.
- [SCHA13] Scharmer, Claus Otto; Kaufer, Katrin (2013): Leading from the emerging future. From ego-system to eco-system economies. Kindle Edition. 1st ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. (A BK currents book).
- [SCHE13] Schein, Edgar H. (2013): Humble inquiry. The gentle art of asking instead of telling. Kindle Edition. First edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. (A BK business book).
- [SCHE16] Schein, Edgar H. (2016): Humble consulting. How to provide real help faster. Kindle Edition. First edition: Berrett-Koehler Publishers.
- [SCHI97] Schinzer, Heiko (1997): Leistungssteigerung durch entscheidungsorientierte Informationssysteme (EIS). In: Thome, Rainer (Hg.): Arbeit ohne Zukunft? Organisatorische Konsequenz der wirtschaftlichen Informationsverarbeitung. München: Vahlen (Edition wirtschaftliche Informationsverarbeitung), S. 39–48.
- [SCHM08a] Schmid, Bernd (2008a): In Zukunft gehören Lernen und Arbeiten zusammen! Online verfügbar unter [http://www.systemische-professionalitaet.de/isb-web/component?option=com\\_docman/task,doc\\_view/gid,1238/](http://www.systemische-professionalitaet.de/isb-web/component?option=com_docman/task,doc_view/gid,1238/), zuletzt aktualisiert am 31.07.2008, zuletzt geprüft am 16.11.2016.
- [SCHM08b] Schmid, Bernd (21. - 24. September 2008b): ISB revisited. Sammlung aller Konzepte, die in 25 Jahren am Institut für systemische Beratung in Wiesloch entwickelt wurden. Veranstaltung vom 21. - 24. September 2008. Bad Homburg.
- [SCHM13] Schmid, Bernd (2013): Zeitqualitäten. isb Wiesloch. (Blog, 94). Online verfügbar unter <http://www.systemische-professionalitaet.de/berndschmid/berndschmids-blog/blog94.html>, zuletzt aktualisiert am 22.02.2013, zuletzt geprüft am 13.09.2016.

- [SCHM14] Schmid, Bernd (2014): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Systemisches Management).
- [SCHM15] Schmid, Bernd (2015): Schöpfermacht, Sinnmacht und Autorisierung. Unveröffentlichtes Manuskript, 30.09.2015, Wiesloch.
- [SCHM16a] Schmid, Bernd (2016a): Caring for business by caring for shared realities. In: Business Mandate by Madras Management Association, India, Jg. XXXXII, H. 6, S. 26–29. Online verfügbar unter [http://mmachennai.org/wp-content/uploads/2014/07/Mandate-jan\\_16-option2.pdf](http://mmachennai.org/wp-content/uploads/2014/07/Mandate-jan_16-option2.pdf), zuerst veröffentlicht: 31.01.2016, zuletzt geprüft am 27.04.2016.
- [SCHM16b] Schmid, Bernd (2016b): Kompromisse. (Blog, 135). Online verfügbar unter <http://www.bernd-schmid.com/>, zuletzt aktualisiert am 23.06.2016, zuletzt geprüft am 31.10.2016.
- [SCHM10] Schmid, Bernd; Veith, Thorsten (2010): Leben und Arbeiten – the medium is the message. Online verfügbar unter <http://www.perspektive-blau.de/artikel/1002a/1002a.pdf>, zuletzt aktualisiert am 28.02.2010, zuletzt geprüft am 16.11.2016.
- [SCHM16c] Schmidt, Sarah (2016c): Das größte Hindernis für Innovation? Der Chef. (SZ.de Innovation). Online verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/karriere/studie-zu-innovationskraft-in-unternehmen-das-groesste-hindernis-fuer-innovation-der-chef-1.3186848>, zuletzt aktualisiert am 04.10.2016, zuletzt geprüft am 06.10.2016.
- [SCHN12] Schneider, Benjamin; Ehrhart, Mark G.; Macey, William H. (2012): Organizational Climate and Culture. In: Annual Review of Psychology, Jg. 2013, Ausgabe 64, 30.07.2012, S. 361–388. Online verfügbar unter <https://articles.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf>, zuletzt geprüft am 01.04.2016.
- [SCHO14] Schoemaker; Paul J.H.; Krupp, Steven (2014): The Power of Asking Pivotal Questions. (MITSloan Management Review). Online verfügbar unter <http://sloanreview.mit.edu/article/the-power-of-asking-pivotal-questions/>, zuletzt aktualisiert am 16.12.2014, zuletzt geprüft am 26.11.2016.
- [SCHU17] Schulz, Thomas (2017): Zuckerbergs Zweifel. In: Der Spiegel, Jg. 2017, H. 14, S. 12–21.
- [SCHU10] Schumpeter, Joseph A.; Dockhorn, Klaus (2010): Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses. [Neuausg.]. Göttingen [u.a.]: Vandenhoeck & Ruprecht (UTB, 8453).
- [SCHW16a] Schwab, Klaus (2016a): The fourth industrial revolution. Kindle Edition. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

- [SCHW16b] Schwab, Klaus (2016b): The Fourth Industrial Revolution. what it means, how to respond. Online verfügbar unter <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>, zuletzt aktualisiert am 14.01.2016, zuletzt geprüft am 01.05.2016.
- [SCHW16c] Schwarz, Roger (2016c): Getting Teams with Different Subcultures to Collaborate. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/07/getting-teams-with-different-subcultures-to-collaborate>, zuletzt aktualisiert am 22.07.2016, zuletzt geprüft am 28.08.2016.
- [SCHW14a] Schwemmler, Markus (2014a): Heuristiken erfahrener Organisationsentwickler. In: Schmid, Bernd (Hg.): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Systemisches Management), S. 87–117.
- [SCHW14b] Schwemmler, Markus (2014b): Organisationsentwicklung heute. In: Schmid, Bernd (Hg.): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Systemisches Management), S. 61–85.
- [SCOT16] Scott, Kim Malone (11.02.2016): Radical Candor. The surprising Secret to Being a Good Boss. Veranstaltung vom 11.02.2016, aus der Reihe "Big Speak". Online verfügbar unter <https://youtu.be/nQHpvDY5Hs>, zuletzt geprüft am 05.04.2016.
- [SEML14] Semler, Ricardo (Oct. 2014): How to run a company with (almost) no rules. Veranstaltung vom Oct. 2014, aus der Reihe "TEDGlobal". Online verfügbar unter [https://www.ted.com/talks/ricardo\\_semmler\\_radical\\_wisdom\\_for\\_a\\_company\\_a\\_school\\_a\\_life](https://www.ted.com/talks/ricardo_semmler_radical_wisdom_for_a_company_a_school_a_life), zuletzt geprüft am 19.03.2016.
- [SENG15] Senge, Peter; Hamilton, Hal; Kania, John (2015): The Dawn of System Leadership. In: Stanford Social Innovation Review, Jg. 2015, Ausgabe Winter 2015, 01.12.2015, S. 27–33. Online verfügbar unter [http://ssir.org/articles/entry/the\\_dawn\\_of\\_system\\_leadership](http://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership), zuletzt geprüft am 19.03.2016.
- [SENG06] Senge, Peter M. (2006): The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. Rev. and updated. New York: Doubleday/Currency.
- [SHAH15] Shahabi, Kayvan; Cusumano, Antonia; Sohonie, Sid (2015): Agility is within reach. With strategic responsiveness and organizational flexibility, you can move quickly when your industry changes. strategy+business. Online verfügbar unter <http://www.strategy-business.com/article/00316>, zuletzt aktualisiert am 16.03.2015, zuletzt geprüft am 10.04.2015.
- [SIBO12] Sibony, Olivier (2012): Collaborative strategic planning: Three observations. Sidebar in Gast/Zanini: The social side of strategy. (McKinsey Quarterly). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-social-side-of-strategy>, zuletzt aktualisiert am 31.05.2012, zuletzt geprüft am 20.11.2016.

- [SIME16] Simester, Duncan (2016): The Lost Art of Thinking in Large Organizations. (MIT Sloan Management Review). Online verfügbar unter <http://sloanreview.mit.edu/article/the-lost-art-of-thinking-in-large-organizations/>, zuletzt aktualisiert am 03.06.2016, zuletzt geprüft am 28.08.2016.
- [SINE14] Sinek, Simon (2014): Leaders eat last. Why some teams pull together and others don't: Portfolio.
- [SMET14] Smet, Aaron De; Schaninger, Bill; Smith, Matthew (2014): The hidden value of organizational health - and how to capture it. (McKinsey Quarterly). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-hidden-value-of-organizational-health-and-how-to-capture-it>, zuletzt aktualisiert am 30.04.2014, zuletzt geprüft am 18.12.2016.
- [SMIT16] Smith, Wendy K.; Lewis, Marianna W.; Tushman, Michael L. (2016): "Both/And" Leadership. In: Harvard Business Review, Jg. 2016, H. May 2016, S. 62–70. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/05/both-and-leadership>, zuerst veröffentlicht: 27.04.2016, zuletzt geprüft am 27.04.2016.
- [SOHN16] Sohn, Gunnar (2016): Wie man das Inzestsystem der Deutschland AG aufbricht. #Unternehmensdemokratie. (Blog). Online verfügbar unter <https://www.linkedin.com/pulse/wie-man-das-inzestsystem-der-deutschland-ag-aufbricht-gunnar-sohn>, zuletzt aktualisiert am 26.08.2016, zuletzt geprüft am 28.08.2016.
- [SPER16] Sperling, Julia; Schwartz, David (2016): Leadership and behavior: Mastering the mechanics of reason and emotion. Interview with Eric Maskin and Eyal Winter. (McKinsey Quarterly). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-and-behavior-mastering-the-mechanics-of-reason-and-emotion?cid=other-eml-alt-mkq-mck-oth-1610>, zuletzt aktualisiert am 05.10.2016, zuletzt geprüft am 06.10.2016.
- [SPIT07] Spitzer, Manfred (2007): Glück ist... Etsdorf am Kamp: Galila-Hörbuchverlag Weber (Galila-Hörbücher).
- [STAA16] Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (2016): Kommunikation und Sprache. Online verfügbar unter [https://www.isb.bayern.de/download/8918/kommunikation\\_und\\_sprache.pdf](https://www.isb.bayern.de/download/8918/kommunikation_und_sprache.pdf), zuletzt geprüft am 26.11.2016.
- [STEP15] Stepper, John C. (2015): Working out loud. For a better career and life: Ikigai Press.
- [STEW10] Stewart, Matthew (2010): The management myth. Debunking modern business philosophy. Kindle Edition. New York, London: W.W. Norton.
- [STRU16] Struck, Pia (2016): Das Ende der Firmenhierarchie. Das bewährte "Betriebssystem" aus hierarchischer, pyramidalen Führung hat ausgedient. (Gastkommentar). Online verfügbar unter <http://www.capital.de/meinungen/das-ende-der-firmen-hierarchie.html>, zuletzt aktualisiert am 30.08.2016, zuletzt geprüft am 01.09.2016.

- [SZCZ15] Szczerba, Robert J. (2015): No Donor Required: 5 Body Parts You Can Make With 3-D Printers. (Technology). Online verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/robertszczerba/2015/06/17/no-donor-required-5-body-parts-you-can-make-with-3-d-printers-2/#3e3e8b547d55>, zuletzt aktualisiert am 17.07.2015, zuletzt geprüft am 24.03.2017.
- [SZYP80] Szyperski, Norbert; Winand, Udo (1980): Grundbegriffe der Unternehmungsplanung. Stuttgart: Poeschel (Sammlung Poeschel, P 91).
- [TALG09] Talgam, Itay (31.07.2009): Lead like the great conductors. Veranstaltung vom 31.07.2009, aus der Reihe "TEDGlobal". Online verfügbar unter [https://www.ted.com/talks/itay\\_talgam\\_lead\\_like\\_the\\_great\\_conductors](https://www.ted.com/talks/itay_talgam_lead_like_the_great_conductors), zuletzt geprüft am 20.02.2017.
- [TAYL17] Taylor, Bill (2017): True Leaders Believe Dissent Is an Obligation. (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2017/01/true-leaders-believe-dissent-is-an-obligation>, zuletzt aktualisiert am 12.01.2017, zuletzt geprüft am 21.02.2017.
- [TELL16] Teller, Astro (2016): More Moonshot Secrets: Making Audacity the Path of Least Resistance. Countering human nature is hard. Here's how we do it at X. Backchannel. Online verfügbar unter <https://backchannel.com/the-head-of-x-explains-how-to-make-audacity-the-path-of-least-resistance-fac53c3338d#.eqmdvvqfg>, zuletzt aktualisiert am 15.04.2016, zuletzt geprüft am 29.04.2016.
- [THOM97] Thome, Rainer (1997): Arbeit ohne Zukunft? Organisatorische Konsequenz der wirtschaftlichen Informationsverarbeitung. München: Vahlen (Edition wirtschaftliche Informationsverarbeitung).
- [TORI16] Toriello, Monica (2016): Reorganization Rules that work. Transcript of an interview with Aaron de Smet and Shannon Hennessy. Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reorganization-rules-that-work>, zuletzt aktualisiert am 15.11.2016, zuletzt geprüft am 17.11.2016.
- [TREF16] Treffer, Adam (2016): What it takes to build an environment for agility. (Interview). Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-it-takes-to-build-an-environment-for-agility>, zuletzt aktualisiert am 31.03.2016, zuletzt geprüft am 28.08.2016.
- [TURN11] Turnbull James, Kim (2011): Leadership in context. Lessons from new leadership theory and current leadership development practices. (The King's Fund). Online verfügbar unter <https://www.kingsfund.org.uk/sites/files/kf/Leadership-in-context-leadership-theory-current-leadership-development-practice-Kim-Turnbull-James-The-Kings-Fund-May-2011.pdf>, zuletzt aktualisiert am 31.12.2011, zuletzt geprüft am 06.11.2016.



- [TYER16] Tyer, James (2016): Culture Killer. Is Your Company Too Big to Change? (Blog). Online verfügbar unter <http://enviableworkplace.com/culture-killer-is-your-company-too-big-to-change/>, zuletzt aktualisiert am 27.04.2016, zuletzt geprüft am 28.08.2016.
- [VALC17] Valcour, Monique (2017): Motivating People Starts with Having the Right Attitude. (Motivating People). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2017/03/motivating-people-starts-with-having-the-right-attitude>, zuletzt aktualisiert am 01.03.2017, zuletzt geprüft am 02.03.2017.
- [VANS16a] Vanstone, Caryn (2016a): Change Handout. Teilnehmermaterial für Siemens PG Transformation Forum im Juni 2016. Unveröffentlichtes Manuskript, 02.05.2016.
- [VANS16b] Vanstone, Caryn (29.06.2016): Transformation - thought for the week from Caryn. UK. Email an Teilnehmer PG Transformation Forum Juni 2016.
- [VOLI16] Volini, Erica; Mazor, Eric; Schaefer, Frank; Tsuchida, Akio; Walsh, Brett (2016): HR. Growing momentum toward a new mandate. In: Pelster, Bill; Schwartz, Jeff (Hg.): Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design, S. 77–85.
- [VOLL16] Vollmer, Lars (21.07.2016): Impulstage für Einzelfertiger 2016. Keynote. Veranstaltung vom 21.07.2016. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=AqcqDXBN6Gk>, zuletzt geprüft am 02.09.2016.
- [VOZZ15] Vozza, Stephanie (2015): The Case Against Outsourcing. Outsourcing can save money and tap into expertise of talent in other locations, but there are some cases where it does more harm than good. Mansueto Ventures, LLC. (Hit the ground running). Online verfügbar unter <http://www.fastcompany.com/3047528/hit-the-ground-running/the-case-against-outsourcing>, zuletzt aktualisiert am 22.06.2015, zuletzt geprüft am 27.06.2015.
- [WEIC05] Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.; Obstfeld, David (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. In: Organization Science, Jg. 16, H. 4, S. 409–421.
- [WEIL17] Weilbacher, Jan C. (2017): Die agile Organisation ist kalter Kaffee. Interview mit Prof. Stefan Kühl. (Organisationen). Online verfügbar unter <https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee-671303360#.WH6N8628ABK.xing>, zuletzt aktualisiert am 16.01.2017, zuletzt geprüft am 20.02.2017.
- [WELC15] Welch, Jack (2015): Getting This Wrong Could Kill Your Career. Online verfügbar unter <https://www.linkedin.com/pulse/getting-wrong-could-kill-your-career-jack-welch>, zuletzt aktualisiert am 13.07.2015, zuletzt geprüft am 24.04.2016.
- [WELG08] Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2008): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 5., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

- [WHEE12] Wheelen, Thomas L.; Hunger, J. David (2012): Strategic management and business policy. Toward global sustainability. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- [WHIT15] Whitehurst, Jim (2015): The open organization. Igniting passion and performance. Kindle Edition. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- [WHIT16] Whitehurst, Jim (2016): Leaders Can Shape Company Culture Through Their Behaviors. (Organizational Culture). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/10/leaders-can-shape-company-culture-through-their-behaviors>, zuletzt aktualisiert am 13.10.2016, zuletzt geprüft am 04.11.2016.
- [WIND16] Windisch, Georg; Rosenkranz, Nicole (17.07.2016): Umgang mit Veränderungen in der Organisation. Erfahrungsbericht. Interview mit Dagmar Wötzel. Am 17.07.2016 in Erlangen. Word Dokument.
- [WÖHE90] Wöhe, Günter; Döring, Ulrich (1990): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17., überarbeitete und erw. Aufl. München: F. Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- [WOHL12] Wohland, Gerhard; Wiemeyer, Matthias (2012): Denkwerkzeuge der Höchstleister. Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen. Lüneburg: UNIBUCH Verlag.
- [WÖTZ96] Wötzel, Dagmar (1996): Mitarbeitermotivation für die Einführung einer Standard Anwendersoftware. Universität Würzburg. (Diplomarbeit).
- [WÖTZ12] Wötzel, Dagmar (2012): "Die letzte Meile" oder: Unser Beitrag zum Erfolg von Unternehmensstrategien. In: Schwemmler, Markus; Schwemmler, Kristin (Hg.): Systemisch beraten und steuern live 3. Methoden und Best Practices in Change Management und Führungskräfteentwicklung: Vandenhoeck & Ruprecht (Systemisch beraten und steuern Live), Bd. 3, S. 245–271.
- [WÖTZ14] Wötzel, Dagmar (2014): "Die elastische Organisation". In: Schmid, Bernd (Hg.): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Systemisches Management), S. 217–232.
- [WÖTZ17] Wötzel, Dagmar (2017): Auswertung von Workshops, Projekten oder Umsetzungsvorhaben. Felduntersuchungen und Interviews. Unveröffentlichtes Manuskript, 2017, Diespeck.
- [WÖTZ01] Wötzel, Dagmar; Mellander, Klas; Reinhard, Rudi (2001): Value Network. Mallmoe: Siemens Business Services GmbH & Co. OHG; Celemi A.B.
- [WOUT16] Wouter, Aghina (20.01.2016): Leading in a matrix organization. Siemens PG TI - Skill Building for successful working in a matrix Inspiration session. Veranstaltung vom 20.01.2016. Mülheim.

- [ZEIT10] Zeit, Die (2010): UN-Warnung: Pakistan-Flut trifft mehr Menschen als der Tsunami | Gesellschaft | ZEIT ONLINE. Online verfügbar unter <http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2010-08/pakistan-flut-indien>, zuletzt geprüft am 18.08.2010.
- [ZETL16] Zetlin, Minda (2016): 8 Reasons Flat Organizations Don't Work. According to a Turnaround CEO. Online verfügbar unter <http://www.inc.com/minda-zetlin/8-reasons-flat-organizations-dont-work-according-to-a-turnaround-ceo.html>, zuletzt aktualisiert am 11.04.2016, zuletzt geprüft am 12.04.2016.
- [ZUKU15] Zukunftsinstitut (2015): Megatrends Übersicht. Online verfügbar unter <http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>, zuletzt geprüft am 24.04.2015.
- [ZUKU16] Zukunftsinstitut (2016): Megatrends Übersicht. Online verfügbar unter <http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>, zuletzt geprüft am 30.04.2016.

## Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
aka	also known as
API	Application Programming Interface
BIP	Brutto Inlandsprodukt
BOA	Basic Operating Assumptions
CAD-CAM	Computer Aided Design – Computer Aided Manufacturing
CDO	Chief Digital Officer
CEO	Chief Executive Officer
CTO	Chief Technology Officer
CTO	Chief Transformation Officer
DDO	Deliberately Developmental Organization
DQ	Digital Quotient
EQ	Emotional Quotient
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Add
FDA	Food & Drug Association
FuE	Forschung und Entwicklung
GDP	Gross domestic product (deutsch: BIP)
GUI	Grafic User Interface
HBR	Harvard Business Review
HR	Human Resources
IQ	Intelligence Quotient
IuK	Informations- und Kommunikationstechnik
KKP	Kaufkraftparität
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MER	Market Exchange rate
NCI	Network-Cell-Interface
NGO	Nongovernmental Organization
NLG	Natural Language Generation
NTI	Nucleus of Technological Innovation
OC	Organizational Culture

*Abkürzungsverzeichnis (cont.)*

OD	Organizational Development
OE	Organisationsentwicklung
OI	Open Innovation
PPP	Purchasing power parity
R&D	Research & Development
ROCE	Return of Capital Employed
SNA	Social Network Analysis
SOC	Siemens Organizational Charts
SSN	Siemens Social Network
USA	United States of America
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Herausforderungen und Chancen für die Menschheit an der Jahrtausendwende .....	22
Tab. 2:	Wichtige Themen aus den globalen Megatrends für das strategische Management .....	28
Tab. 3:	Designkriterien für eine elastische oder anpassungsfähige Organisation.....	76
Tab. 4:	Identitätsbildende Eigenschaften einer Zelle und zugehörige Leitfrage .....	155
Tab. 5:	Ausgewählte Eigenschaften einer Wertschöpfungszelle .....	155
Tab. 6:	Entwicklungsstufen zum Team of Teams nach Stanley McChrystal et al.....	160
Tab. 7:	Zuordnung ausgewählter Themen der bisherigen Ausarbeitung zu den beiden Arbeitsmodi.....	169
Tab. 8:	Felduntersuchungen 1994 - 2017.....	317
Tab. 9:	Gespräche und Interviews.....	322
Tab. 10:	Management versus Leadership.....	351
Tab. 11:	Extreme im Lebenszyklus von Organisationen .....	353
Tab. 12:	Übersicht der beliebtesten agilen Formen und der passenden Anwendungsfälle .....	396
Tab. 13:	Zusammenfassung aller Annahmen, Forschungsfragen und Erkenntnisse.....	398

## Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Gute Umsetzer sichern sich in jedem Schritt der Implementierung mehr Wert als ihre Kollegen [PUST14, Exhibit 1].....	8
Abb. 2:	Quellen für eine überlegene Rentabilität ([GRAN06, S. 45], Grafik nachgebildet) .....	12
Abb. 3:	Strategieprozess, der in Unternehmen intuitiv oder bewusst genutzt wird [KERT09, S. VIII].....	14
Abb. 4:	Ausschnitt aus dem Strategic Management Model nach Wheelen & Hunger 2012 [WHEE12].....	15
Abb. 5:	Wage Share of GDP vs. Corporate Profit Share of GDP [BRYN14, S. 143] ....	16
Abb. 6:	Zeitstrahl mit Entwicklungsphasen anhand wichtiger Ereignisse in der Entwicklung der Datenverarbeitung [REIN00, Workmat 1].....	17
Abb. 7:	Wichtige Anbieter im Markt für Datenverarbeitung im Zeitverlauf [REIN00, Workmat 1].....	17
Abb. 8:	Trendraster nach Matthias Horx [HORX15].....	20
Abb. 9:	Verknüpfung zwischen den Megatrends [BDI 15].....	25
Abb. 10:	Durchschnittliche Veränderung pro Jahr der Zusammensetzung des BIP Wachstums pro Kopf (GDP per capita (Kaufkraftparität (PPP)) von 2011 (Zahlen der Weltbank) bis 2050 (Prognose PWC Expertenteam) [CHAN13, S. 1].....	26
Abb. 11:	Megatrend-Map 2015 des Zukunftsinstituts [ZUKU16].....	27
Abb. 12:	Disruption Map nach Industrien basierend auf Analysen von Heads! und Deloitte Digital [HART15a, S. 5].....	31
Abb. 13:	Megatrends mit Einfluss auf die wirksame Implementierung einer Strategie – abgeleitet aus Kapitel 2.3 (Eigene Darstellung) .....	32
Abb. 14:	Navigating the next industrial revolution [SCHW16b].....	33
Abb. 15:	Entwicklung des amerikanischen Aktienindex Standard & Poor’s 500, bekannt unter dem Namen S&P 500, nach den industriellen Entwicklungsthemen [HACK16].....	33
Abb. 16:	Schach-Anekdote nach [BRYN14], Darstellung aus [HACK16] .....	34
Abb. 17:	Auswahl aktueller Innovationen mit Potenzial für disruptiv-radikale Veränderungen (von links nach rechts: Big Data zu Smart Data, Sales Netzwerke, 3D Druck in der Medizin, virtuelle Steuerung einer Megacity, intelligente, interaktions- und lernfähige Roboter; eigene Auswahl und Darstellung) .....	35

Abb. 18:	Übersicht der strategischen Manager im Unternehmen und deren Einflussbereiche (eigene Darstellung mit Berücksichtigung von [BEA09, S. 224]) .....	41
Abb. 19:	Strategietypen und Zuordnung in der Hierarchie bei Siemens [HALL15].....	41
Abb. 20:	Generelle Elemente erfolgreicher Strategien ([GRAN06, S. 28], eigene Nachbildung).....	46
Abb. 21:	Quellen für eine überlegene Rentabilität ([GRAN06, S. 45], eigene Nachbildung).....	47
Abb. 22:	Strategie als Teil der Such-, Entscheidungs- und Handlungsfelder im Management [RÜEG03, S. 22].....	48
Abb. 23:	Zusammenhang zwischen Ziel, Strategie und Organisationsstruktur; Eigene Darstellung als Zusammenfassung von Abb. 1.3 und 1.4 in [GRAN06, S. 45f].....	50
Abb. 24:	Drei Ebenen strategischer Entscheidungen und Entscheider (Eigene Darstellung in Anlehnung an „Strategie und Organisationsstruktur“ [GRAN06, S. 46] in Verbindung mit [BEA09, S. 224]).....	51
Abb. 25:	Ebenen der Umsetzung strategischer Entscheidungen und handelnde Personen (Eigene Darstellung in Anlehnung an „Strategie und Organisationsstruktur“ [GRAN06, S. 46] in Verbindung mit [BEA09, S. 224] und [NEUH15]).....	56
Abb. 26:	Verteilung der Anzahl Personen auf die 5 Ebenen der handelnden Personen (Eigene schematische Darstellung in Anlehnung an „Strategie und Organisationsstruktur“ [GRAN06, S. 46] in Verbindung mit [BEA09, S. 224] und [NEUH15]) .....	57
Abb. 27:	Perspektiven der wirksamen Implementierung von Strategien (Eigene schematische Darstellung auf Basis von [NEUH15] in Verbindung mit [BEA09, S. 224]) .....	59
Abb. 28:	Definition von Innovationen nach Art des Treibers (eigene schematische Darstellung auf Basis von [BOCK15]) .....	62
Abb. 29:	Building blocks of strategy that help companies make strategic choices and carry them through to operational reality [BRAD13, S. 3].....	62
Abb. 30:	Innovationsstufen von Strategien (eigene schematische Darstellung auf Basis von [BRAD13] und [BOCK15]) .	64
Abb. 31:	Auswahl von Forschungsgebieten mit potenziell relevanten Erkenntnissen für diese Arbeit (eigene Zusammenstellung).....	67
Abb. 32:	„What bent the Curve of Human History? The Industrial Revolution.“ [BRYN14, S. 6] .....	67
Abb. 33:	Successive stages of human and organizational consciousness [LALO14, Pos. 936] .....	68

Abb. 34:	Evolutionary Breakthroughs in Human Collaboration [LALO15].....	69
Abb. 35:	Übersicht der klassischen digitalen Geschäftsprozesse (unten) im Vergleich zur neuen holistischen Geschäftssicht (oben, eigene Zusammenfassung auf Basis von [ROLF15]).....	71
Abb. 36:	Wertschöpfung über die Zeit [PFLÄ15, Pos. 131f].....	72
Abb. 37:	Erster geplanter Lösungsansatz dieser Dissertation (eigene Darstellung).....	73
Abb. 38:	Aktuelle Begriffe zur Beschreibung einer anpassungsfähigen Organisation (eigene Zusammenstellung) .....	75
Abb. 39:	„What counts“ - Kulturprofil nach Denison, Hooijberg, Lane und Lief [DENI12b, S. 8].....	77
Abb. 40:	Gehirnleistung unter Druck und bei Entspannung [HÜTH13, 4:25 min] .....	82
Abb. 41:	Wirkungsweise der „EDSO“ Hormone (eigene Zusammenstellung aus [BOS15]).....	83
Abb. 42:	Sinnzirkel und Dilemmazirkel [SCHM08b].....	84
Abb. 43:	Typische Verhaltensweisen, von McGregor zu Typ X und Typ Y zusammengefasst [PFLÄ15, Pos. 193].....	87
Abb. 44:	Eisberg-Modell nach Edgar H. Schein, Grafik aus [DENI12b, S. 4].....	88
Abb. 45:	Originalzitate um die zugrunde liegenden Annahmen über Menschen und die Zusammenarbeit in Organisationen zu erkennen (eigene Zusammenstellung unter Nutzung von [MCCH15]sowie [DENN12b], der sich auf [STEW10] bezieht) .....	88
Abb. 46:	Dimensionen der Veränderung des Systems um eine agile Organisation zu erreichen [DENN15] .....	91
Abb. 47:	Paradigmenwechsel um Schnelligkeit zu erreichen (eigene Darstellung auf Basis von [DONA15] und [ MCCH15]).....	92
Abb. 48:	Beispiele für Organisationen, die nach dem neuen Paradigma arbeiten oder sich zum Wechsel verpflichtet haben (eigene Zusammenstellung) .....	93
Abb. 49:	Netzwerkhafte Wertschöpfung [PFLÄ15, Pos. 218].....	94
Abb. 50:	Vergleich von zentraler und dezentraler Steuerung (eigene Zusammenstellung auf Basis von [PFLÄ14, S. 58]) .....	94
Abb. 51:	Auswahl Bilder zur Erklärung von „Intent“ von Dave Marquet (eigene Zusammenstellung auf Basis von [MARQ13]) .....	95
Abb. 52:	Aufeinander abgestimmte Personen- und Systemqualifizierung [SCHM08b].....	100
Abb. 53:	Gegenüberstellung von Diagnostic und Dialogic OD (eigene Darstellung unter Verwendung von [BUSH15, S. 3]).....	101
Abb. 54:	Influence model with four building blocks of change [BAS16, S. 2] .....	105



Abb. 55:	The management/leadership matrix [KOTT14, Pos. 639], eigene grafische Aufbereitung .....	109
Abb. 56:	Basismodell im dualen Arbeitsmodus für anpassungsfähige Organisationen (eigene Darstellung auf Basis von [KOTT14]).....	112
Abb. 57:	Allokation von Leadership und Management nach John P. Kotter im Basismodell (eigene Darstellung unter Verwendung von [KOTT14]).....	118
Abb. 58:	Zusammenspiel von Leader und Manager, im dualen Arbeitsmodus zugeordnet (eigene Darstellung auf Basis von [ROCK16]; Foto aus [ROCK16]).....	118
Abb. 59:	Allokation der Perspektiven für die wirksame Implementierung und des Innovationsgrads von Strategien im Basismodell (eigene Darstellung) .....	119
Abb. 60:	Lifecycle of Change [BABC15, S. 5] .....	120
Abb. 61:	Unterscheidung randscharfer und kernprägnanter Definitionen (nach [MINO12], Grafiken von <a href="http://isb-w.eu">http://isb-w.eu</a> , download Februar 2016) .....	123
Abb. 62:	Systemische Grundlagen [JOHA14].....	124
Abb. 63:	Ähnlichkeiten zwischen Diagnostic OD und Dialogic OD nach Bushe und Marshak [BUSH15, S. 27].....	128
Abb. 64:	Right conditions for Agile [RIGB16, S. 9] .....	132
Abb. 65:	Prinzip der Designspirale aus der Dialogic OD [SCHM08b] und schematische Darstellung zur Organisationsentwicklung nach den Prinzipien der agilen Entwicklung [JOHA14] .....	133
Abb. 66:	Fünf Perspektiven einer anpassungsfähigen Organisation (eigene Darstellung).....	137
Abb. 67:	Sieben Perspektiven einer anpassungsfähigen Organisation (eigene Darstellung).....	140
Abb. 68:	Drei Strukturen einer Organisation [PFLÄ15, Pos. 225].....	141
Abb. 69:	Informelle Struktur im Unternehmen [PFLÄ15, S. Pos. 209] .....	142
Abb. 70:	Corporate Structure: how it really works [ROBE15, S. 36] .....	143
Abb. 71:	Social network analysis in collaborative learning (in <a href="http://www.polartide.org/bluedome/net.html">http://www.polartide.org/bluedome/net.html</a> , zuletzt geprüft 08.10.2016)	144
Abb. 72:	Dreamcar Value Network nach Umstellung, um die Möglichkeiten des electronic business zu nutzen [WÖTZ01].....	151
Abb. 73:	Top-Down-Anweisung und –Kontrolle versus Selbstorganisation [PFLÄ14, S. 42].....	153
Abb. 74:	Organisationsformen einer Zelle abhängig von der Anzahl der Mitarbeiter und der Komplexität der Wertschöpfung (eigene Zusammenstellung auf Basis von [LALO14, Teil 3]).....	158
Abb. 75:	Idee eines Network of Cells/Teams (eigene Entwicklung als Ergänzung zu McChrystal aus [GROß17]) .....	161

Abb. 76:	A brief history of Sociocracy [BOCK16, S. 12].....	162
Abb. 77:	Zusammenfassung der Modelle für Organizational Structure, Ausschnitt aus dem Sociocracy 3.0 big picture (unter <a href="http://sociocracy30.org/wp-content/uploads/2016/06/s3-big-picture-S-2016-06-15.png">http://sociocracy30.org/wp-content/uploads/2016/06/s3-big-picture-S-2016-06-15.png</a> , zuletzt geprüft am 17.10.2016) .....	163
Abb. 78:	Peach Organization aus Sociocracy 3.0 [BOCK16, Folie 166] und Anwendungsfall Hierarchy of Semco [NAYA14, S. 8] .....	163
Abb. 79:	Grundmodell der Steuerung von Leistungserbringung in Holacracy (Grafik aus <a href="http://www.businessinsider.com/how-zappos-self-management-system-holacracy-works-2015-6?IR=T">http://www.businessinsider.com/how-zappos-self-management-system-holacracy-works-2015-6?IR=T</a> , zuletzt geprüft am 17.10.2016).....	164
Abb. 80:	Zusammenfassung der Erkenntnisse zur informellen Struktur und Wertschöpfungsstruktur nach Pfläging (eigene Darstellung auf Basis von [PFLÄ14, S. 52ff]) .....	168
Abb. 81:	Ebenen von sich laufend neu konfigurierbaren Wertschöpfungsnetzwerken (eigene Darstellung) .....	177
Abb. 82:	Dialogprozess zu Arbeiten 4.0 des Bundesministeriums Arbeit und Soziales ( <a href="http://www.arbeitenviernull.de/">http://www.arbeitenviernull.de/</a> , zuletzt geprüft am 10.03.2017) .....	178
Abb. 83:	Aspekte der Kultur einer anpassungsfähigen Organisation (eigene Auswahl und Darstellung) .....	184
Abb. 84:	Rollenbereiche der Persönlichkeit [SCHM08b] .....	184
Abb. 85:	Vier Dimensionen eines Verantwortungssystems [SCHM08b] .....	186
Abb. 86:	Das Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen [SCHM08b] .....	194
Abb. 87:	Zusammenspiel von Führung in der Organisation und Leistung der Person (eigene Darstellung auf Basis von [WHIT15] und [PINK11]).....	198
Abb. 88:	Overview of Spotify's organization structure [WOUT16, Folie 5].....	199
Abb. 89:	Landkarte von Führung in einer anpassungsfähigen Organisation (eigene Darstellung unter Verwendung von [PFLÄ15, Pos. 225]) .....	203
Abb. 90:	Führungsverhalten mit Bezug zur Organisational Health [BAZI16] .....	207
Abb. 91:	Five mutually reinforcing ‚centered leadership‘ qualities nach Rutten, Kayvan und Gerstner [RUTT16] .....	211
Abb. 92:	What Great Leaders say to Highly Engaged Teams (Impact Wales, unter <a href="https://twitter.com/impactwales?lang=de">https://twitter.com/impactwales?lang=de</a> , zuletzt geprüft am 04.11.2016).....	213
Abb. 93:	The Six Leadership Styles (Daniel Goleman, aus [GOLE00]).....	214
Abb. 94:	Real companies hairy back strategic performance [BRAD17] .....	218
Abb. 95:	Wesentliche Herausforderungen für alle Beteiligten an Strategie nach Rita McGrath (eigene Zusammenfassung auf Basis [MCGR13, Pos. 182ff]) .....	219

Abb. 96:	Entwicklung von der klassischen (analytisch-vorhersagbaren) Strategie zur anpassungsfähigen (emergenten) Strategie [O'DO13] .....	221
Abb. 97:	Cascade of Strategic Choices [O'DO13] .....	222
Abb. 98:	4 Typen von strategischem Denken (eigene Zusammenstellung auf Basis von [OLSO15]) .....	226
Abb. 99:	Ausschnitt aus der deutschen Vorlage des Business Model Canvas (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, aus <a href="http://www.existenzgruender.de">http://www.existenzgruender.de</a> , zuletzt geprüft am 24.11.2016) .....	228
Abb. 100:	Common biases that affect business decisions [BESH15] .....	232
Abb. 101:	Muster der Nutzung von social technologies über 10 Jahre [HARR16] .....	235
Abb. 102:	The Integrated Strategy Machine [REEV16b] .....	237
Abb. 103:	Ausschnitt aus „Elements of Organizational Conversation“ [GROY12, S. 13] .....	246
Abb. 104:	Haltungen im Dialog (eigene Darstellung auf Basis von [SCOT16]) .....	250
Abb. 105:	Agility and the smartphone: An analogy [AGHI15, S. 5] .....	253
Abb. 106:	SAP-System, bestehend aus mehreren Applikationsserver-Instanzen sowie einer oder mehreren Datenbanken (aus <a href="https://help.sap.com">https://help.sap.com</a> , Architektur des SAP NetWeaver Application Servers, zuletzt geprüft am 10.12.2016) .....	254
Abb. 107:	Zunehmende Bedeutung von social business [KIRO13, S. 3] .....	261
Abb. 108:	Practices that correlate with maturing social businesses [KIRO13, S. 6] .....	261
Abb. 109:	Ergebnis aus der SOC Challenge 2016 [HECK16] .....	263
Abb. 110:	Digital hives facilitate a collective approach to problem solving [GAST15, Exhibit] .....	264
Abb. 111:	Continually crowdsourcing performance data provides fresher and more timely insights [EWEN16, S. 7] .....	268
Abb. 112:	Merkmale eines agilen Unternehmens [HILL16, S. 7] .....	274
Abb. 113:	10 Principles for Mobilizing Your Organizational Culture [KATZ16] .....	275
Abb. 114:	Analyse der Entwicklungsschritte von Organisationen [KOTT14, Pos. 704] .....	276
Abb. 115:	Notwendiger Grad der Anpassungsfähigkeit (zunehmend nach oben rechts) in Bezug zur Situation der Organisation und dem Markt, in dem die Organisation tätig ist (eigene Darstellung auf Basis von [BROW15, S. 2]) .....	279
Abb. 116:	Understanding Levels of Organisational Maturity [BROW15, S. 4] .....	281
Abb. 117:	Semcos Nucleus of Technological Innovation (NTI) team structure [NAYA14, S. 9] .....	288
Abb. 118:	The U process of co-sensing and co-creating: presencing [SCHA13, Pos. 400] .....	296

Abb. 119:	Die Theatermetapher als Sprache, um zur Transformation gute Dialoge führen zu können (eigene Zusammenfassung auf Basis von [PFLÄ15, Pos. 295ff] und [SCHM08b], Grafik 2013 durch das isb aktualisiert).....	298
Abb. 120:	Die langen Wellen der Konjunktur [NEFI14].....	335
Abb. 121:	Kondratieff Zyklen in Verbindung mit Zuwächsen in IT und Gesundheit, dargestellt mit Phasenveränderungen und Überlappungen [GOLD09].....	336
Abb. 123:	3-Phasenmodell nach Kurt Lewin [GAWL13].....	345
Abb. 124:	Kotters „Eight Steps of Change“ in 3 wesentlichen Etappen [KOTT02] (Grafik von <a href="http://blogs.ubc.ca">http://blogs.ubc.ca</a> mit verkürzten Titeln der 8 Schritte nach [KOTT02], geprüft am 25.06.2016).....	348
Abb. 125:	The management/leadership matrix [KOTT14, Pos. 639], grafisch aufbereitet.....	352
Abb. 126:	Phasen im Lebenszyklus von Organisationen [KOTT14, Pos. 704].....	354
Abb. 127:	Das Grundmodell des „dual operating system“ nach John P. Kotter (Eigene Zusammenfassung auf Basis von [KOTT14, Pos. 227 ff], Quelle Grafik: <a href="http://blogs-images.forbes.com/johnkotter/files/2013/01/Kotter_HBRstyle_web-500x500-300x300.jpg">http://blogs-images.forbes.com/johnkotter/files/2013/01/Kotter_HBRstyle_web-500x500-300x300.jpg</a> ).....	359
Abb. 128:	Die acht Beschleuniger nach John P. Kotter [KOTT14, Pos. 302].....	361
Abb. 129:	Eigene, weiterentwickelte Darstellung des dual operating system auf Basis von [KOTT91; KOTT14].....	363
Abb. 130:	Netzwerk nach Kotter gemäß seiner Beschreibung als Sonnensystem (eigene schematische Darstellung).....	363
Abb. 131:	Integration von Netzwerk und Hierarchie durch die 8 Beschleuniger (eigene Darstellung auf Basis von [KOTT14]).....	365
Abb. 132:	Basismodell im dualen Arbeitsmodus für anpassungsfähige Organisationen (eigene Darstellung auf Basis von [KOTT14]).....	366
Abb. 133:	Top 5 Anlässe für Change Management im Zeitverlauf [KEIC12, S. 16].....	370
Abb. 134:	Megatrends als Auslöser fundamentaler Transformationsprozesse in Unternehmen [CLAß07, S. 17].....	371
Abb. 135:	Negative Effekte bei Vernachlässigung von Change Management [CLAß07, S. 55].....	372
Abb. 136:	Einfluss der sieben identifizierten Megatrends [CAPG09, S. 12].....	374
Abb. 137:	Zielerreichung der wichtigsten Veränderungsprojekte im Durchschnitt [KYAW10, S. 79].....	375
Abb. 138:	Einfluss von groben Fehlern im Change Management auf die Produktivität der betroffenen Mitarbeiter [KYAW10, S. 81].....	376

Abb. 139:	Zehn Aktionsfelder für die Gestaltung des Change Management auf Basis der Untersuchung von erfolgreichen Transformationsprojekten [KYAW10, S. 20] .....	377
Abb. 140:	Qualität der Koordination paralleler Veränderungsinitiativen [KYAW10, S. 28] .....	377
Abb. 141:	Drei konstituierende Dimensionen der organisatorischen Veränderungsfähigkeit [KYAW10, S. 36] .....	378
Abb. 142:	Gesamtbetrachtung aller 3 Dimensionen der organisatorischen Veränderungsfähigkeit [KYAW10, S. 39].....	378
Abb. 143:	Prinzipielle Zustimmung zu Veränderungen nach Hierarchieebenen [KYAW10, S. 46] .....	380
Abb. 144:	Entwicklung der Veränderungsbereitschaft nach Hierarchieebenen über 6 Jahre [KYAW10, S. 46] .....	380
Abb. 145:	Betrachtung der Vor- und Nachteile systemischer Beratung in Veränderungsprojekten [KYAW10, S. 95].....	381
Abb. 146:	Bestimmende Faktoren für Trends zu Veränderung in Unternehmen [KEIC12, S. 9] .....	383
Abb. 147:	Sieben menschenorientierte Hebel im Change Management unterstützen eine erfolgreiche Business Transformation [KEIC12, S. 28].....	384
Abb. 148:	Erwartungen an Führungskräfte im Change Prozess [KEIC12, S. 33].....	385
Abb. 149:	Hauptgründe für mangelnde Veränderungsbereitschaft von Führungskräften [KEIC12, S. 39] .....	386
Abb. 150:	Unterschiede in der Haltung und Herangehensweise von Change Leader, Change Manger und Change Controller anhand des Vergleichs von Abbildungen 10 und 11 [BOHN15, S. 17] .....	390
Abb. 151:	Change Typologien [BOHN15, S. 23].....	391
Abb. 152:	Allokation der Typen von Veränderern nach Bohn und Crummenerl in das Basismodell (eigene Darstellung).....	392
Abb. 153:	Drei Elemente der Veränderungsfähigkeit [KYAW10, S. 36] .....	392
Abb. 154:	Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse aus der Studie 2013 [AGUI13, S. 3] .....	394

## Erklärung

Ich erkläre, dass ich die Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die diesen Quellen und Hilfsmitteln wörtlich oder sinngemäß entnommenen Ausführungen als solche kenntlich gemacht habe. Weiterhin habe ich die vorliegende Arbeit bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Diespeck, den 15. Mai 2017

Dagmar Wötzel

## Lebenslauf



Dipl.-Kff. Dagmar Wötzel

Geboren am 08.08.1969 in Saarbrücken, geschieden, 1 Kind

### Seit 2016 Siemens AG, Division Power & Gas, Technology & Innovation

Dezember 2016 → Experte Adaptive Organizations, Erlangen  
*People Transformation Lead in Digitalization@PG,  
Mitglied PG Transformation Support Office,  
Mitglied des PG TI Leitkreises*

### 2008 - 2016 Siemens AG, Corporate Technology

2014 - 2016 Senior Consultant in Project Business@Siemens, Erlangen  
*Transformation Consultant und Experte für Adaptive Organizations*

2012 - 2014 Senior Consultant in PLM Excellence@Siemens, Erlangen  
*Fachliche Führung einer internationalen Arbeitsgruppe mit 25 Mitarbeitern*

2008 - 2012 Senior Consultant für das Konzernprogramm PM@Siemens, München und Erlangen  
*Redaktion PM Guide, Aufbau Globale Community, PM Zertifizierung  
Ab 09/2009 im Führungskreis*

### 1998 - 2008 Siemens Business Services GmbH & Co. OHG

2005 - 2008 Senior Management Consultant im Siemens Konzernprogramm PM@Siemens, München

2003 - 2005 Senior Management Consultant (certified), München  
*Moderation von Großgruppen bis 200 Mitarbeiter auf 5 Kontinenten*

2001 - 2003 Projektleiterin (zertifiziert)  
*Fachliche Führung einer Abteilung mit 5 Mitarbeitern*

1998 - 2001 SAP Beraterin und Projektleiterin  
*Fachliche Führung von Projektteams mit bis zu 20 Mitarbeitern*

## Aus- und Weiterbildung

- 2008 Master am Institut für systemische Beratung, Wiesloch
- 2005 Systemischer Berater für Organisations- und Personalentwicklung, Wiesloch
- 2002 Master Coach TMS (Team Management System)  
<http://www.tmsdi.com/>
- 2001 Projektmanager (Siemens cert.) – entspricht etwa IPMA Level C
- 1998 Diplom-Kauffrau, Universität Würzburg
- 1991 Industriekauffrau (IHK) bei Siemens, München
- 1989 Abitur, Wilhelm-Hauenstein-Gymnasium, München

## Lehre und Publikationen

- 2007 → Lehrbeauftragte im MBA der Uni Würzburg zu „*Managing complex change*“ sowie Moderation von Lernprogrammen zu kaufmännischem Verständnis und Projektmanagement in Würzburg und Teheran
- 2011 - 2014 Lehrbeauftragte für „*Systemische OE als Projekt erfolgreich umsetzen*“ am Institut für systemische Beratung, Wiesloch
- 2014 „*Die elastische Organisation*“ – Lösungsskizze für die Gestaltung einer Organisation um mit dem stetig zunehmenden Veränderungsdruck und der Veränderungsgeschwindigkeit wirksam umzugehen.  
In: Schmid, B. (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- 2012 „*„Die letzte Meile“ oder: Unser Beitrag zum Erfolg von Unternehmensstrategien*“ – Organisationsentwicklung als Aufgabe eines (strategischen) Managers in zunehmender Komplexität und Handlungsdruck durch globale Megatrends.  
In: Schwemmler, M., Schwemmler, K. (Hrsg.): Systemisch beraten und steuern live 3. Methoden und Best Practices in Change Management und Führungskräfteentwicklung. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- 2011 „*Professionalisierung des Projektgeschäfts – ein Marathon der Organisationsentwicklung*“ – Bericht zum eigenen Beitrag in der GPM Forschungswerkstatt 2009 in Berlin.  
In: Wagner, H. (Hrsg.): Organisationale Kompetenz im Projektmanagement. Verlag GPM Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Nürnberg.
- 2009 „*Das kleine Geheimnis. Die besten Geschichten schreibt das Leben.*“ – Ein Erfahrungsbericht über das Design und die Umsetzung eines Programms zur Organisationsentwicklung.  
In: Schwemmler, M., Schmid, B. (Hrsg.): Systemisch beraten und steuern live. Modelle und Best Practices in Organisationen. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.