

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	V
Vorwort von Lars Vollmer	VII
Management Summary	1
Der digitale Wandel ändert den Kontext, in dem Organisationen arbeiten und führen	1
Unsere zwei zentralen Antworten auf den digitalen Wandel	3
Warm-up: Der Kontext der Organisationen befindet sich im Wandel	7
Der Kontext ist komplexer geworden	7
Merkmale komplexer Systeme	10
Merkmale komplizierter Systeme	10
Kausalität und Korrelation unterscheiden, um Denkfehler zu vermeiden	12
Komplexitätsanalyse ist unwirksam	15
Zwischen Fehlern und Irrtümern differenzieren, um wirksam zu agieren	15
Was ist ein Fehler?	16
Falsches Verhalten und Irrtum	17
Versuch und Irrtum	19
Digitalisierung erfordert Kundenorientierung	20
Die VUKA-Welt – Rahmenbedingungen ändern sich immer schneller	21
Schritt 1: Den Blick nach außen richten!	23
Strömungen von allen Seiten	23
Der Blick nach vorne – Trends und Megatrends	24
Mit dem Kunden auf eine Reise gehen – die Customer Journey	40
Klappe zu – Affe tot: Was kümmert mich der Kunde oder das Unternehmen?	42
Im Land der Bonus-Optimierer	43
Gemeinsam auf der Insel der Kunden	44
Der Unterschied liegt in der Passung	44
Methoden und Tools zur Beobachtung externer Referenzen	45

Schritt 2: Hat das Auswirkungen auf mein Geschäft?	47
Schritt 3: Komplexitätskompass – das Problem bewerten!	53
Probleme kommen ganz von allein	53
Die sieben Treiber der Komplexität	54
Schritt 4: VUKA-Audit – den Blick auf das eigene Betriebssystem richten	61
Ein wirksames Betriebssystem schnurrt wie das eines Computers	62
Die acht Dimensionen des Betriebssystems	64
Kultur im Unternehmen lässt sich nicht gestalten	80
Gestaltbare Strukturelemente für aktives Handeln von Mitarbeitern	81
Formale Struktur	82
Gängige Praxis	82
Die lange Liste der Strukturkomponenten in einem Unternehmen	84
Liste der Strukturelemente, Methoden und Herangehensweisen in einer klassischen Umgebung	84
Liste der Strukturelemente, Methoden und Herangehensweisen in einer New Work-Umgebung Business Model Canvas	85
Unternehmenskultur ist nicht entscheidbar	85
Wahrnehmungen	86
Werte	86
Kommunikationsmuster	87
Soziales Theater	88
Bewahren Sie die Wirkreihenfolge Ihrer Verhaltensbeobachtung!	89
Bedenken Sie das Kulturdilemma in dynamischen Marktumfeldern	90
Die Welt ist inzwischen VUKA	90
Beobachten Sie Ihre Kultur	93
Gewinnen Sie wertvolle Hinweise für erfolgreiches Handeln	93
Organisationale Glaubenssätze	95
Wellenbrecher eliminieren – unwirksame Praktiken eliminieren	97
Denkwerkzeug: Die Welle der Wirksamkeit – die optimale Balance finden	103
Unsere Unternehmen – ein bipolares Spielfeld	103
Seinen Spot auf der Welle der Wirksamkeit finden	108
Die Welle der Wirksamkeit	111
Handlungswerkzeug: Die 7-Schritte-Methodik	113
Schritt 1 – Den Kopf heben und den Blick nach außen richten	113
Schritt 2 – Das Problem erkennen	113
Schritt 3 – Den Komplexitätsgrad bestimmen	114
Schritt 4 – VUKA-Audit durchführen	114
Schritt 5 – Die Mannschaft finden („Team Flow“)	115

Schritt 6 – Ein Labor aufsetzen und ein Experiment durchführen	115
Schritt 7 – Iteration und Adaption anwenden	115
Der Matrixbereich der „Hohen Verschwendung“	118
Der Matrixbereich der „Geringen Wirksamkeit“	120
Auf der Welle der Wirksamkeit	121
Mehr Menschlichkeit oder bessere Ergebnisse?	126
Moral ist wie ein Wellenbrecher!	126
Wellenbrecher-Praktiken	127
Schritt 5: Das richtige Team finden	129
Schritt 6: Experimente aufsetzen – ins Handeln kommen	131
Ideen finden	131
Liste von Tools zur Generierung von Ideen	131
Schutzschirm aufspannen	132
Ins Handeln kommen	132
Macht nutzen	132
Click-Changes herbeiführen	133
Ein Labor aufsetzen	133
Schritt 7: Iteration und Adaption – Erfolgsmuster erkennen und adaptieren	139
Liste von Test-Tools bei einem niedrigeren Reifestadium	141
Liste von Test-Tools bei einem höheren Reifestadium	141
Wirksamkeitsturbo: Agieren auf Augenhöhe	143
Wirksame Unternehmen, die auf Augenhöhe agieren, erhalten zusätzlichen Rückenwind	143
Die zwölf Treiber für Agieren auf Augenhöhe	144
Die neun Treiber für Kundenbegeisterung	151
Augenhöhe verhindernde Wellenbrecher-Praktiken	152
Business-Theater aufgrund von Zielvereinbarungen	154
Wellenbrecher „Mitarbeitermotivationsprogramme“	158
Wellenbrecher „Mehrjahresbudgetierung“	159
Sieben zu vermeidende Wellenbrecher-Praktiken	160
Unternehmen, die auf Augenhöhe agieren, sind nicht zwangsläufig wirksam	162
Die Kür: Einsatz von Wirksamkeits- und Augenhöhe-Praktiken	164
Fazit	167
Nachtrag: Hierarchie und formale Steuerung sind kompliziert	169
Literatur	173