

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	V
Vorwort von Lars Vollmer .....	VII
<b>Management Summary .....</b>	<b>1</b>
Der digitale Wandel ändert den Kontext, in dem Organisationen arbeiten und führen .....	1
Unsere zwei zentralen Antworten auf den digitalen Wandel .....	3
<b>Warm-up: Der Kontext der Organisationen befindet sich im Wandel .....</b>	<b>7</b>
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 VUCA-Welt – Rahmenbedingungen ändern sich immer schneller .....	21
<b>Schritt 1: Den Blick nach außen richten! .....</b>	<b>23</b>
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

<b>Schritt 2: Hat das Auswirkungen auf mein Geschäft? .....</b>	47
<b>Schritt 3: Komplexitätskompass – das Problem bewerten! .....</b>	53
Probleme kommen ganz von allein .....	53
Die sieben Treiber der Komplexität .....	54
<b>Schritt 4: VUKA-Audit – den Blick auf das eigene Betriebssystem richten .....</b>	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
<b>Denkwerkzeug: Die Welle der Wirksamkeit – die optimale Balance finden .....</b>	103
Unsere Unternehmen – ein bipolares Spielfeld .....	103
Seinen Spot auf der Welle der Wirksamkeit finden .....	108
Die Welle der Wirksamkeit .....	111
<b>Handlungswerkzeug: Die 7-Schritte-Methodik .....</b>	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 Verschwendungen“ .....	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
<b>Schritt 5: Das richtige Team finden .....</b>	<b>129</b>
<b>Schritt 6: Experimente aufsetzen – ins Handeln kommen .....</b>	<b>131</b>
Ideen finden .....	131
Liste von Tools zur Generierung von Ideen .....	131
Schutzhelm aufspannen .....	132
Ins Handeln kommen .....	132
Macht nutzen .....	132
Click-Changes herbeiführen .....	133
Ein Labor aufsetzen .....	133
<b>Schritt 7: Iteration und Adaption – Erfolgsmuster erkennen und adaptieren ....</b>	<b>139</b>
Liste von Test-Tools bei einem niedrigeren Reifestadium .....	141
Liste von Test-Tools bei einem höheren Reifestadium .....	141
<b>Wirksamkeitsturbo: Agieren auf Augenhöhe .....</b>	<b>143</b>
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
<b>Fazit .....</b>	<b>167</b>
<b>Nachtrag: Hierarchie und formale Steuerung sind kompliziert .....</b>	<b>169</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>173</b>