

1 Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt	1
1.1 Organisationen im turbulenten Umfeld	1
1.1.1 Jetzt mal ganz praktisch: Prozessmanagement	2
1.1.2 Und nochmal praktisch: Führungsorganisation in Kreisen	3
1.1.3 Organisationformen: Strukturen, Konzepte, Designs	5
1.2 Grundannahmen und Aufbau des Buches	6
1.2.1 Ziel und Zweck	6
1.2.2 Die perfekte Leserin	7
1.2.3 Gesamtüberblick zum Aufbau	7
1.2.4 Organisationale Resilienz fördern	10
Literatur	10
2 Organisation und Komplexität	13
2.1 Weshalb Komplexität?	14
2.1.1 Die instabile Welt	14
2.1.2 Kommunikation und Koordination sind komplex	16
2.2 Fünf Strategien im Umgang mit Komplexität	16
2.2.1 Ausprobieren	17
2.2.2 Ausblenden	17
2.2.3 Rationale Analyse	17
2.2.4 Vereinfachung	17
2.2.5 Intuitive Bewertung	18
2.3 Wesentliche Eckpfeiler der neueren Systemtheorie	18
2.3.1 Kommunikation und Entscheidung	19
2.3.2 Selbsterzeugend und -referenziell	20
2.3.3 Selektive Wahrnehmung und Grenzziehung	20
2.3.4 Individuen und Systeme	21
2.3.5 Der sozio-technische Ansatz	21
2.3.6 Systeme verändern sich ständig	22

2.4	Management und Komplexität.	23
2.4.1	Nicht steuerbar, aber zu beeinflussen.	23
2.4.2	Anschlussfähige Handlungsstrategien entwickeln.	23
2.4.3	Das St. Galler Management Modell.	24
2.5	Management und digitale Transformation.	24
2.5.1	Digitalisierung und digitale Transformation als Technologietrigger.	24
2.5.2	Blockchain-Technologie und Smarte Verträge.	25
2.5.3	Generative Künstliche Intelligenz	27
2.5.4	Management, Entscheidungen und generative künstliche Intelligenz	29
2.6	Fall „MoonSwatch vs. Omega Speedmaster“	30
2.6.1	Fall „Die echte Omega Speedmaster boomt dank der billigen Swatch-Version“	30
2.6.2	Fragestellung	32
	Fazit.	32
	Literatur.	33
3	Klassische Organisationsstrukturen	35
3.1	Primär- und Sekundärorganisation.	36
3.2	Funktionales Organisationsdesign	38
3.3	Geschäftsbereichsorganisation.	40
3.4	Matrixorganisation.	43
3.5	Projektorganisation	46
3.5.1	Stabsprojektorganisation	46
3.5.2	Matrixprojektorganisation	47
3.5.3	Reine Projektorganisation	48
3.6	Prozessorganisation	49
	Fazit.	51
	Literatur.	52
4	Moderne Organisationskonzepte.	53
4.1	Multirationales Management als Grundlage für moderne Organisationen.	54
4.2	Holacracy	56
4.3	Scaling Agile – agile Skalierung	58
4.4	Kooperationen und Netzwerkorganisationen.	61
4.5	Exponential Organizations.	64
4.5.1	Staff on Demand	65
4.5.2	Community & Crowd	66
4.5.3	Algorithmen.	66
4.5.4	Leveraged Assets	67
4.5.5	Engagement	67

4.5.6	Interfaces	68
4.5.7	Dashboards (und Objective Key Results)	68
4.5.8	Experimentation	69
4.5.9	Autonomy	69
4.5.10	Social Technologies	70
	Fazit	71
	Literatur	71
5	Agiles Management	73
5.1	Wozu Agiles Management?	74
5.2	Zum Agilitätsbegriff	75
5.2.1	Was ist gemeint mit Agilität?	75
5.2.2	Ursprung: Agiles Manifest	76
5.2.3	Wasserfallprozess vs. Agiler Prozess	76
5.3	Agil verstehen	78
5.3.1	Agile Methoden und Frameworks	78
5.3.2	Being Agile vs. Doing Agile	79
5.3.3	Agile Prinzipien	81
5.4	Agile Methoden im Detail	81
5.4.1	Scrum	81
5.4.2	SAFe – Skalierung von Agilität	83
5.5	Anwendungsfeld Agile Methoden	84
5.6	Agile Leadership	86
	Fazit	88
	Literatur	89
6	Selbstorganisation	91
6.1	Wozu Selbstorganisation?	92
6.2	Zum Selbstorganisationsbegriff	93
6.2.1	Was ist gemeint mit Selbstorganisation?	93
6.2.2	Entwicklung des Feldes „Selbstorganisation“	94
6.2.3	Durchbrüche bei Teal Organizations	95
6.3	Selbstorganisations-Methoden im Detail	96
6.3.1	Soziokratische Varianten	96
6.3.2	Die vier soziokratischen Basisprinzipien und deren Weiterentwicklung	97
6.3.3	Kollegiale Führung	99
6.4	Anwendungsfelder und Transformationsstrategien	101
6.4.1	Anwendungsfeld für Selbstorganisation	101
6.4.2	Transformationsstrategien für Selbstorganisation	102
6.4.3	Rolle der Begleitperson	104
6.5	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	106
6.5.1	Herausforderungen bei zunehmender Partizipation	106

6.5.2	Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren	106
6.5.3	Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren auf der Teamebene	107
Fazit.		109
Literatur.		109
7	Organisationsentwicklung und Wissensmanagement	111
7.1	Idee und Konzept der Organisationsentwicklung	112
7.1.1	Organisationsentwicklung ist nicht Organisationsgestaltung	113
7.1.2	Ein evolutorisches Veränderungsverständnis	114
7.1.3	Anreizgestaltung im organisationalen Wandel.	115
7.1.4	Wandel verschiedener Ordnungen	116
7.1.5	Drei Dimensionen der Veränderung.	117
7.1.6	Veränderungsgestaltung und Organisationsberatung.	117
7.1.7	Unternehmensentwicklung als Sonderform der Organisationsentwicklung	118
7.2	Der Lebenszyklus einer Organisation	119
7.2.1	Pionierphase.	120
7.2.2	Markterschließung	120
7.2.3	Diversifikationsphase.	120
7.2.4	Akquisitionsphase	120
7.2.5	Kooperationsphase.	121
7.2.6	Phase der Restrukturierung	121
7.2.7	Kritik am Lebenszyklusansatz.	122
7.3	Organisationsentwicklung ist Wissensentwicklung.	122
7.3.1	Unterscheidung von Daten, Informationen und Wissen	122
7.3.2	Implizites und explizites Wissen	123
7.3.3	Die Wissensentwicklung nach Nonaka & Takeuchi	124
7.3.4	Das Genfer Wissensmanagement-Modell	125
7.3.5	Wissensmanagement-Konzepte der dritten Generation.	126
7.3.6	Das Cynefin-Modell des Wissensmanagements	127
7.3.7	Der Zusammenhang von Wissen und (Organisationalem) Lernen	128
7.3.8	Wissensmanagement am Beispiel einer „Corporate University“ ..	129
7.4	Besondere Systemfiguren in Organisationen	130
7.4.1	Der blinde Fleck.	130
7.4.2	Die Rückbezüglichkeit sozialer Wirklichkeit	131
7.4.3	Latente Funktionen	132
7.4.4	Die Kunst, nicht zu lernen	132
7.4.5	Widersprüchlichkeiten, Zielkonflikte, Paradoxien und ihre Entfaltung.	133

7.5	Fallstudie „Rolle der Führungskräfte in der Organisationsentwicklung“	133
7.5.1	Fallstudie	133
7.5.2	Fragestellung	135
	Fazit.	136
	Literatur.	136
8	Organisations- und Führungskultur	139
8.1	Einleitung: Was ist Kultur?	140
8.1.1	Was bezeichnet eine Kultur?	140
8.1.2	Ausdifferenzierungen von Organisationskultur	141
8.1.3	Geteilte Wertvorstellungen im Zentrum.	141
8.2	Ansätze und Modelle, um Kultur zu beschreiben	142
8.2.1	Das 7-S-Modell	142
8.2.2	Die Vorstellung eines Kulturkerns	143
8.2.3	Das Kulturebenenmodell	143
8.3	Ansätze zur Kulturgestaltung.	145
8.3.1	Kulturentwicklung ist paradox.	146
8.3.2	Wo setzen Methoden zur Gestaltung von Kultur an?	146
8.3.3	Systemische Betrachtung: Kultur ist wie ein Schatten	147
8.3.4	Entwicklung von Organisationskultur anhand vier Quadranten	147
8.3.5	Kulturentwicklung top-down sowie bottom-up	150
8.3.6	Strategisch-kulturelle Interventionen als Stein des Anstoßes	150
8.4	Organisationskultur und Führungskultur	151
8.4.1	Dimensionen der Führungskultur	151
8.4.2	Werteorientierte Führung.	152
8.4.3	Organisations- und Führungskultur im digitalen Zeitalter?	153
8.5	Fallstudie „Digitalisierung bei der Kitchen King AG“	154
8.5.1	Fallstudie	154
8.5.2	Fragestellung	159
	Fazit.	160
	Literatur.	160
9	Organisationale Resilienz und Hochzuverlässigkeit	163
9.1	Organisationen, Risiko und Zuverlässigkeit	164
9.2	Individuelle Resilienz und ihre Grenzen	164
9.3	Organisationale Resilienz ist mehr	165
9.3.1	Definitionen von Organisationaler Resilienz.	166
9.3.2	Die Hochzuverlässigkeitsorganisation als Ausgangspunkt	167
9.3.3	Resilienzfähigkeit bei Sicherheit-1 und Sicherheit-2	169
9.3.4	Organisationale Resilienz erfassen	170
9.3.5	Ein Zwischenfazit zum Resilienzverständnis	173

9.4	Analyse der Organisationalen Resilienz	173
9.4.1	Klassiker der Unfall- und Ereignisanalyse	173
9.4.2	Die Funktionale Resonanzanalysemethode	175
9.4.3	Das Zugunglück von Bad Aibling	176
9.4.4	Fallanalyse mit der Funktionalen Resonanzanalysemethode	177
9.5	Ansatzpunkte zum Resilienzdesign	179
9.5.1	Team-Resilienz als zentraler Ausgangspunkt	180
9.5.2	Das Trichtermodell zum Corporate Resilience Management	180
9.5.3	Das Risikomanagement als Designhilfe zum Corporate Resilience Management	182
9.5.4	Pragmatisch vor kompliziert	183
9.5.5	Vergemeinschaftend anstelle von individualistisch	183
9.6	Fallstudie Holz AG „Aus Not mach Tugend“	184
9.6.1	Interview-Fallstudie Holz AG	184
9.6.2	Fragen zur Fallstudie Holz AG	189
	Fazit	190
	Literatur	191
10	Ausblick: Management-Moden und Organisation x.0	193
10.1	Vor dem Blick nach vorn ein Blick zurück	194
10.2	Managementmoden und Management-Klassiker	195
10.2.1	Der Hype-Zyklus einer Management-Mode	197
10.2.2	Der Zirkus um den Zirkus – wer wirkt an einer Mode mit?	198
10.2.3	Sind Management-Moden schlecht?	200
10.2.4	IKIGAI – Beispiel eines Evergreens	200
10.3	Organisation x.0 – gekommen, um zu bleiben.	202
10.3.1	Veränderung von hierarchischen Mustern	203
10.3.2	Entstehung und Durchsetzung von technologischen Plattformen	203
10.3.3	Zunehmenden Entfaltung und Dynamisierung von Netzwerk-Konzepten	204
10.3.4	Etablierung von Professional-Kulturen	204
10.3.5	Kniffeligkeiten: Spannungs- und Entfaltungsfelder	205
10.3.6	Vermutungen	206
	Literatur	207
	Stichwortverzeichnis	209