

Wolfgang H. Güttel [Hrsg.]

Erfolgreich in turbulenten Zeiten

Impulse für Leadership | Change Management
Ambidexterity

3. Auflage



Nomos

Edition
Rainer
Hampp

Wolfgang H. Güttel [Hrsg.]

Erfolgreich in turbulenten Zeiten

Impulse für Leadership | Change Management
Ambidexterity

3., aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage



Nomos

Edition
Rainer
Hampp

© Titelbild: Goja1 – istockphoto.com

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-98542-005-6 (Print)

ISBN 978-3-95710-292-8 (ePDF)

Edition Rainer Hampp in der Nomos Verlagsgesellschaft



Onlineversion
Nomos eLibrary

3., aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage 2021

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Herausgeber

Univ.-Prof. MMag. Dr. Wolfgang H. Güttel ist Professor für Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften und zudem Dean der Academy for Continuous Education der TU Wien (Vienna University of Technology). Er ist Forscher, Führungskräftetrainer sowie Berater und verfügt über mehrjährige praktische Managementenerfahrung. Seine Forschung ist dem Thema Leading Strategic Change gewidmet und untersucht, wie Führungskräfte und Unternehmen in turbulenten Zeiten bestehen, Effizienz und Flexibilität gewährleisten und neue Fähigkeiten und Kompetenzen entwickeln können. Die Forschungsarbeiten sind etwa in *Academy of Management Learning & Education*, *International Journal of Management Review*, *Management Learning*, *Leadership*, *Journal of Business Research*, *International Journal of Human Resource Management*, *International Journal of Technology Management* oder in der *Austrian Management Review* publiziert. Zuvor war er an den Universitäten Linz, Kassel, Hamburg, Liverpool und Padua sowie an der Wirtschaftsuniversität (WU) Wien tätig. Wolfgang Güttel studierte Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Management an der WU Wien und Politikwissenschaft mit Schwerpunkt Politische Theorie an der Universität Wien. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater bei Daimler-Benz (heute Daimler), bei Diebold Management Consulting (heute Detecon) sowie als selbständiger Berater und Trainer. Führungskräfte unterstützt er in Trainings zu den Themen Leadership, Teamentwicklung, Change Management und Strategie. Zudem berät er Unternehmen, öffentliche und Non-Profit-Organisationen in Strategie- und Organisationsentwicklungsprojekten. Sowohl in Führungskräfte Trainings als auch in Beratungsprojekten steht die Lösung praktischer Herausforderungen unter der Nutzung wissenschaftlicher Expertise im Mittelpunkt.

Vorwort zur dritten Auflage

„Erfolgreich in turbulenten Zeiten“ bekam durch die Covid-19-Pandemie eine noch dringendere Bedeutung. Die gesundheitliche, gesellschaftliche, rechtliche und wirtschaftliche Krise der Jahre 2020/2021 hat Menschen in ihren verschiedenen Rollen – als Führungskräfte, Experten oder Eltern – vor große Herausforderungen gestellt. Viele haben sie sehr gut gemeistert und gezeigt, wie groß unsere Flexibilität, Resilienz und Anpassungsfähigkeit für völlig neue Herausforderungen ist. Covid-19 war nebenher ein Brandbeschleuniger der digitalen Transformation, denn wo Mitarbeiter und Kunden nur noch digital erreichbar waren und Homeoffice kurzfristig die „neue Normalität“ wurde, da stellte sich die Frage der Digitalisierung plötzlich unter einem ganz anderen Gesichtspunkt. Menschen und Organisationen zeigten, dass sie über ein sehr hohes Ausmaß an Entwicklungspotenzial verfügen und Krisen als Chancen für neue Wege nutzen können. Dennoch bleibt zu hoffen, dass nach den Verwerfungen der vergangenen Monate nun wieder eine Zeit der ruhigeren Entwicklung anbricht. Darin zeigt sich die Suche nach Stabilität, die uns als völlige Illusion begleitet. Denn was wir tun, kommunizieren und denken, ist immer in Bewegung! Wir müssen daher viel Energie aufwenden, um das zu stabilisieren, was grundsätzlich immer im Fluss ist. Dies gilt auch für dieses Buch, dessen Inhalte einer ständigen evolutionären Weiterentwicklung durch die Autoren unterzogen sind. Schriftlichkeit ist eine Form der Stabilitätssicherung, auch wenn die Interpretation des Gelesenen durch unsere ständige Weiterentwicklung auf Basis neuer Erfahrungen und neuen Wissens einer kontinuierlichen Veränderung unterworfen ist. Dennoch ist nun mit der dritten Auflage nach rund zwei Jahren ein Pflock in der Brandung in noch immer stürmischen Zeiten gesetzt. Der Pflock besteht nach wie vor aus vier Teilen: dem *Performance Core* als Fundament der Wettbewerbsfähigkeit (Abschnitt 1), *Leadership* als Kernaktivität, um den Performance Core wettbewerbsfähig zu halten (Abschnitt 2), *Change Management*, um den Performance Core zu verändern (Abschnitt 3), wenn eine Neuausrichtung notwendig ist, sowie *Ambidexterity* (Abschnitt 4), um die kontinuierliche Weiterentwicklung des Performance Core zu ermöglichen.

Wiederum sind mit neuen Koautoren und aus dem Austausch mit Forschungskollegen und dem gemeinsamen Lernen – der Co-Creation der Inhalte in den Führungskräfte trainings – sowie aus Beratungsprojekten und aus der eigenen Führungserfahrung neue Erkenntnisse ins Buch eingeflossen. Alle Beiträge wurden substanziell überarbeitet und um neue Kapitel ergänzt. Bei allen Kollegen, Kooperations- und Netzwerkpartnern,

Vorwort zur dritten Auflage

Teilnehmern und Kunden bedanke ich mich erneut für den inspirierenden Austausch bei vielen Gelegenheiten. Nach wie vor bereichern die Einblicke, Diskussionen und auch andersartigen Perspektiven mein Leben. Mit dem vorliegenden Buch teile ich sie gerne mit den sehr geschätzten Lesern. Über Feedback und Ideen freue ich mit gleichermaßen: wolfgang.guettel@tuwien.ac.at.

Bei der dritten Auflage wurden die Beiträge zur Leadership Landscape (Kap. 2.1) sowie zur digitalen Transformation (Kap. 4.4) neu aufgenommen. Alle anderen Beiträge wurden substanziell überarbeitet. Aufgrund der Neuerungen wurden einige Kapitel verschoben (z.B. wurde aus den alten Kapiteln 2.1, 2.2, 2.3 nun 2.2, 2.3 und 2.4; das alte Kapitel 2.4 firmiert jetzt unter Kap. 4.3 und die Kapitel 1.1 und 1.2 haben den Platz getauscht). Für neue inhaltliche Impulse sorgten Katharina Baier, Martin Gersch, Arne Keller, Astrid Kleinhanns-Rollé, Nicole Lettner, Gordon Müller-Seitz und Ann-Christine Schulz als neue Koautoren. Für die spannenden Möglichkeiten, unser Wissen zu bereichern und auch kontroverse Standpunkte zu diskutieren, bedanke ich mich herzlich! Mit der Vielzahl an Beiträgen, die auch für sich alleine stehen sollen, sind Redundanzen leider unvermeidbar. Hierfür bitte ich beim Lesen des gesamten Buchs um Nachsicht.

Im Gegensatz den ersten beiden Auflagen habe ich bei dieser dritten Auflage auf das Binnen-I verzichtet und das generische Maskulin verwendet, um die Lesbarkeit des Textes zu vereinfachen. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Schließlich gilt mein Dank Christine Güttel und dem Nomos-Verlag für die sprachliche Überarbeitung aller Beiträge, Sophie Wanik für die Hilfe bei der Layoutierung, Victoria Mohr für das umfangreiche Feedback sowie Martin Reichinger von Nomos für die Flexibilität und Unterstützung von Seiten des Verlags. Meinem Institutsteam an der TU Wien Katharina Baier, Arne Keller, Astrid Kleinhanns-Rollé, Stefan Konlechner und Nicole Lettner danke ich für die vielen Diskussionen rund um die inhaltliche Weiterentwicklung des Buchs! Schließlich gebührt meiner Familie einmal mehr großer Dank für Anregungen, für verschiedene Formen der Unterstützung – von meiner Frau Christine, auch in ihrer Rolle als Ko-Autorin, bis zu meinen Kindern Kerstin, Annika, Karoline und Niklas als Resonanzfeld für Führungsthemen – und für Geduld!

Wien, August 2021

Vorwort zur zweiten Auflage

Dynamik kennzeichnet nicht nur Märkte, Technologien und Geschäftsmodelle. Sie ist ebenso konstitutiv für die Weiterentwicklung des Wissens. In diesem Sinne ist es eine hervorragende Gelegenheit, nach nur 18 Monaten eine Neuauflage des Buchs herausgeben zu können. Die zweite Auflage diente nicht nur zur kleinräumigen Überarbeitung bestehender Kapitel. Vielmehr wurden neue Themenbereiche aufgenommen und einige bestehende Beiträge substantiell überarbeitet. Die Prinzipien der schöpferischen Zerstörung können durchaus auf die Wissensvermittlung angewandt werden. Dank der Wachstumsdynamik der Erkenntnisse der Managementforschung, aus eigenen Beratungs- und Forschungsprojekten und durch Führungskräftetrainings konnte ich neue Einsichten und über die neuen Koautoren auch zusätzliche Impulse für die Neuauflage gewinnen. An dieser Stelle möchte ich mich bei allen KollegInnen, Kooperations- und NetzwerkpartnerInnen, KundInnen und TeilnehmerInnen in den verschiedensten Kontexten für ihre Bereitschaft zur Wissensteilung bedanken. Ich empfinde die Einblicke, Diskussionen und auch andersartigen Perspektiven als unglaubliche Bereicherung meines Lebens! In diesem Sinne gebe ich auch Wissen, Einsichten und Impulse in Form des vorliegenden Buches gerne wieder weiter.

Für die zweite Auflage wurden Beiträge zur Organisationsanalyse (Kap. 1.5), zu Human-Resource-Architekturen (Kap. 2.4), zur Führungskräfteentwicklung (Kap. 2.5), zur Veränderungsdynamik (Kap. 3.2) und zur Managementberatung (Kap. 3.3) neu erstellt. Zudem wurden bei den Artikeln zur Austrian School of Management (Kap. 1.1), zum Performance Core (Kap. 1.2), zur Führungsidentität (Kap. 2.1), zu den Formen der Ambidexterity (Kap. 4.2) und zu strategischen Entwicklungsprozessen (Kap. 4.3) substantielle Änderungen und Erweiterungen vorgenommen. Um neue Impulse in den Beiträgen und im Buch zu setzen, wurden mit Stefan Güldenbergl, Christine Güttel, Rupert Hasenzagl, Renate Kratochvil, Markus Latzke, Katharina Musil, Verena Prandstötter, Birgit Renzl und Rene Voglmayr auch neue Koautoren gewonnen. Auch ihnen möchte ich für die gewinnende Zusammenarbeit danken!

Schließlich geht mein Dank an Katharina Musil für die sprachliche Überarbeitung aller Beiträge, Claudia Christof für die erneute grafische Gestaltung des Buchs sowie Rainer Hampp für die Flexibilität auf Seiten des Verlags. Meinem Institutsteam der letzten beiden Jahre an der Johannes Kepler Universität Linz, namentlich Stefan Konlechner, Barbara Müller, Johanna Grünauer, Nina Gusenleitner, Karin Link, Caroline Paparella, Sylvia Schweiger und Beate Hörmanseder möchte ich für die viel-

Vorwort zur zweiten Auflage

fältige Unterstützung auch außerhalb des Buchprojekts danken! Meiner Familie gebührt schließlich einmal mehr großer Dank für Anregungen, für verschiedene Formen der Unterstützung – von meiner Frau Christine als Ko-Autorin bis zu meinen Kindern Kerstin, Annika, Karoline und Niklas als Resonanzfeld für Führungsthemen – und für Geduld!

Wien, Februar 2019

Vorwort zur ersten Auflage

Leadership ist besonders gefragt, wenn Stürme über Unternehmen hinwegfegen. Dann braucht es Personen, die Verantwortung übernehmen, die Richtung vorgeben, Teams und Mitarbeiter passend einsetzen und überprüfen, ob der eingeschlagene Kurs Erfolg verspricht. Leadership ist deshalb zu perfektionieren. Denn nur mit ausgereifter Führungsexpertise lässt sich auch in turbulenten Zeiten „hart am Wind“ segeln.

Führung ist Handwerk und Kunst gleichermaßen. Um professionell agieren zu können, bedarf es der Perfektionierung der fachlich-methodischen, sozialen und strategisch-konzeptionellen Fähigkeiten. Fachlich-methodisch ist Wissen über Handwerkszeuge im Bereich Management und Führung (z.B. Methoden, Checklisten, Tools) unabdingbar. Von einer fachlich-methodischen Fähigkeit kann allerdings erst gesprochen werden, wenn dieses Wissen bewusst, gezielt und erfolgreich eingesetzt wird. Dazu ist Hintergrundwissen über die theoretischen Grundlagen von Handwerkszeugen notwendig. Denn Theorien helfen absichtsvolles Handeln vom Zufall zu trennen. Da Führung immer ein sozialer Interaktionsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ist, um gemeinsam die Ziele des Unternehmens zu erreichen, sind in gleicher Weise die sozialen Fähigkeiten zu perfektionieren. Dazu ist etwa Wissen über unterschiedliche Persönlichkeitstypen und deren Entscheidungsverhalten, über Kommunikation oder über Gruppendynamik relevant. Umfassende Führungsexpertise zeigt sich vor allem in der kunstvollen Nutzung der strategisch-konzeptionellen Fähigkeiten. Damit sind nicht nur situationsspezifisch adäquate Problemlösungen zu entwerfen. Vielmehr resultiert daraus – ganz im Sinne Schumpeters „schöpferischer Zerstörung“ – die Kreation neuartiger Potenziale, um proaktiv den Entwicklungspfad des Unternehmens zu gestalten. Zur Analyse und zur Entwicklung von Lösungsoptionen ist fachlich-methodisches und soziales Wissen kreativ einzusetzen. Dann können Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass Mitarbeiter engagiert an der erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensziele mitarbeiten, um Wettbewerbsvorteile in Märkten zu erhalten oder völlig neue zu kreieren.

Führungsexperten unterscheiden sich von Führungsnovizen darin, dass sie eine professionelle Fundierung ihrer fachlich-methodischen, sozialen und strategisch-konzeptionellen Fähigkeiten erreicht haben. In einem Großteil der Ratgeberliteratur zu Leadership & Change Management werden individuelle Erfahrungen, esoterische Konzepte und gute Praktiken (Best-Practices) aus einem bestimmten Unternehmenskontext als Allheilmittel für jede Unternehmenssituation dargestellt. Da Unternehmen allerdings sehr unterschiedlich sind und Wettbewerbsvorteile auf den vielfäl-

Vorwort zur ersten Auflage

tigsten Kernkompetenzen basieren, kann ein Erfolgsmuster bei einem Unternehmen sinnvoll eingesetzt werden, während es bei einem anderen Unternehmen für Chaos und Geldvernichtung sorgt. Werden Hintergründe nicht ausreichend ausgeleuchtet, können Ratschläge ungeahnte und überraschende Nebenwirkungen erzeugen und Situationen verschlimmern; der Ratschlag wird zum Schlag, der ratlos zurückschlägt. Führungsexpertise hilft daher auch, aktuelle Tools und Modeströmungen im Management zu kontextualisieren und dadurch gezielt nützliche Aspekte herauszugreifen und einzusetzen. Gleichzeitig werden auch Fehler vermieden, die ansonsten erst beim Abebben einer Managementmode sichtbar werden.

Die Beiträge dieses Buches wurden explizit für Führungskräfte verfasst, um ein integratives Verständnis von Führungsexpertise zu schaffen. Die verschiedenen Themen unterstützen besonders dann eine Veredelung der Führungsfähigkeiten, wenn durch inhaltliche Impulse Reflexionsprozesse des eigenen Führungs- und Veränderungsverhaltens gefördert werden. Führungsexpertise entsteht aus reflektierter Praxis, indem praktische Erfahrung mit theoretischem Wissen gewinnbringend verbunden wird. Die Fähigkeit zur schnellen und effektiven Wahrnehmung von Situationscharakteristika wird geschärft. Dadurch können auch die eigenen Führungsherausforderungen in einem neuen Licht wahrgenommen werden. Inhaltliche Impulse können zudem die fachlich-methodische, soziale und strategisch-konzeptionelle Wissensbasis erweitern und neue Handlungsoptionen zum Treffen von Führungsentscheidungen bieten.

Das vorliegende Buch umfasst vier Themenbereiche, die für den Führungs- und Veränderungserfolg fundamental sind. Mit dem Performance Core (Leistungskern) widmet sich der *erste Abschnitt* dem wettbewerbsrelevanten Nukleus von Organisationen und legt – metaphorisch – die organisationale Genstruktur offen. Die Leistung von Unternehmen hängt davon ab, wie im Performance Core das Leistungssystem den Rahmen zur strategischen Realisierung der Leistungspotenziale der Mitarbeiter schafft. Der *zweite Abschnitt* umfasst Beiträge zu Leadership. Denn Führungskräfte halten durch ihre Entscheidungen und ihr Handeln den Performance Core eines Unternehmens leistungsfähig. Der *dritte Abschnitt* zeigt, wie Change Management zur Modifikation des Performance Core führt. Denn zur Aufrechterhaltung des Status quo gleichermaßen wie zur Lancierung von Innovationen erfordert die Wettbewerbsdynamik Veränderungsinitiativen. Der *vierte Abschnitt* zu Ambidexterity erläutert die strategische Balance zwischen der effektiven Nutzung bestehender Kernkompetenzen und der Kreation von Kompetenzpotenzialen für die Zukunft. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit des Performance Core auch in turbulenten Zeiten dauerhaft aufrechterhalten.

Die Beiträge sind zwischen 2009 und 2017 entstanden. Sie spiegeln immer die persönliche Entwicklung in verschiedenen Themenfeldern der

Vorwort zur ersten Auflage

Managementforschung und -praxis wider. Im Laufe der Jahre haben sich zum Teil Begrifflichkeiten und Auffassungen in meinen Arbeiten weiterentwickelt. Die in sich geschlossenen Beiträge wurden deshalb sparsam adaptiert und durch erklärende Endnoten ergänzt, ohne deren Grundcharakteristik zu beeinträchtigen. Zudem sind in einem Herausgeberband Redundanzen nicht ganz zu vermeiden. Die Beiträge spiegeln dadurch allerdings auch jene Facetten wider, mit denen auch Führungskräfte in ihrer täglichen Entscheidungsfindung umgehen müssen: Mehrdeutigkeit, Dynamik und Komplexität. Daraus resultiert oft jenes kreative Potenzial, das zur Findung völlig neuer Lösungen essenziell ist.

Abschließend möchte ich mich bei meinen Wegbegleitern für die vielen Diskussionen und Anregungen bedanken. Dazu gehören Mitarbeiter des Institute of Human Resource & Change Management der Johannes Kepler Universität Linz, namentlich insbesondere Stefan Konlechner, Barbara Müller, Johanna Grünauer, Karin Link, Sylvia Schweiger, Irina Koprax, Christian Garaus und Hubert Lackner. Für meinen wissenschaftlichen und praktischen Lebensweg möchte ich mich zudem besonders bei Dudo von Eckardstein und Rupert Hasenzagl für ihre Unterstützung und Denkanstöße bedanken. Viele wertvolle Ideen und Rückmeldungen in Forschung und Training verdanke ich neben meiner Frau Christine Güttel auch Otmar Pichler und Stephan Klinger sowie den vielen Teilnehmern in den Führungskräfte trainings und MBA-Kursen, die durch ihre Fragen, Fallbeispiele und Anmerkungen immer besondere Impulse für die Entwicklung der Beiträge geliefert haben. Schließlich bedanke ich mich bei Rainer Hampp, der schon die Buchreihe der Austrian Management Review ermöglicht hat, bei Claudia Christof für die grafische Aufbereitung und bei Marlene Hauder für die administrative Unterstützung bei der Erstellung des vorliegenden Buches.

Wien, August 2017

Inhalt

Herausgeber	5
Vorwort zur dritten Auflage	7
Vorwort zur zweiten Auflage	9
Vorwort zur ersten Auflage	11
Abbildungsverzeichnis	19
Tabellenverzeichnis	23
Einleitung	25

1. Performance Core: Das Fundament der Wettbewerbsfähigkeit

1.1 Performance Core: Leistungsverhalten, Leadership und Entwicklung	33
<i>Wolfgang H. Güttel</i>	
1.2 Austrian School of Management: Strategien, Evolution und Unternehmertum in dynamischen Märkten	76
<i>Wolfgang H. Güttel, Stefan Güldenbergl, Stephan Klinger & Birgit Renzl</i>	
1.3 Was wir wollen sollen: Anspruchsniveau, Entscheidungsheuristiken und Regelregime	102
<i>Wolfgang H. Güttel</i>	
1.4 Simple Rules: Regeln, Lernen und Kompetenzentwicklung	119
<i>Johanna Gruenauer, Wolfgang H. Güttel & Alfred Wurmbrand</i>	

Inhalt

1.5. Scientific Consulting und Scientific Investigation: Analysen, Interpretationen und Perspektiven	138
<i>Wolfgang H. Güttel, Johanna Gruenauer, Stefan W. Konlechner, Barbara Müller, Katharina Musil & Verena Prandstötter</i>	
2. Leadership: Den Performance Core wettbewerbsfähig halten	
2.1 Leadership Landscape: Führungsfähigkeiten, Führungsidentität und Führungseffektivität	159
<i>Wolfgang H. Güttel & Astrid Kleinhanns-Rollé</i>	
2.2 Wirkungsvolle Führung: Rollen, Fähigkeiten und Prioritätensetzung	182
<i>Wolfgang H. Güttel & Renate Kratochvil</i>	
2.3 Führen in schwierigen Situationen: Ursachen, Erklärungen und Lösungsstrategien	210
<i>Wolfgang H. Güttel & Otmar Pichler</i>	
2.4 Leadership in turbulenten Zeiten: Veränderungsfähigkeiten, Paradoxien und Entscheidungsheuristiken	223
<i>Wolfgang H. Güttel & Judith Lengyel-Wiesinger</i>	
2.5 Scientific Leadership Development: Fähigkeiten, Methoden und Wirkung	242
<i>Wolfgang H. Güttel, Christine Güttel, Astrid Kleinhanns-Rollé & René Voglmayr</i>	
3. Change Management: Die Umgestaltung des Performance Core	
3.1 Führung in Veränderungsprozessen: Sinn, Motivation und Selbststeuerung	265
<i>Wolfgang H. Güttel, Karin Link & Gerhard Leitner</i>	

Inhalt

- 3.2 Zuversicht im Wandel: Erwartungen, Erfahrung und Veränderungsdynamik 288
Wolfgang H. Güttel, Stefan W. Konlechner, Markus Latzke & Katharina Musil
- 3.3 Wozu Unternehmensberatung? Grundtypen, Möglichkeiten und Grenzen 300
Rupert Hasenzagl & Wolfgang H. Güttel
- 3.4 Unternehmensentwicklung beeinflussen? Pfadabhängigkeit, Pfadbruch und Pfadkreation 320
Irina Koprax, Christian Garaus & Wolfgang H. Güttel
- 3.5 Wenn wir alles wüssten, was wir wissen! Technik, Menschen und Wissensmanagement 336
Stefan Güldenberg, Wolfgang H. Güttel, Christoph Wize & Nicole Lettner
- 4. Ambidexterity: Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Performance Core**
- 4.1 Entwicklungskräfte in Organisationen: Exploration, Exploitation und Ambidexterity 357
Wolfgang H. Güttel & Stefan W. Konlechner
- 4.2 Kontinuierlicher Wandel durch Ambidexterity: Formen, Einsatzbedingungen und organisationales Lernen 392
Stefan W. Konlechner, Wolfgang H. Güttel, & Arne Keller
- 4.3 Human-Resource-Architekturen: Strategien, Systeme und Marktdynamiken 420
Wolfgang H. Güttel & Barbara Müller

Inhalt

4.4	Digitale Transformation: Digitalisierung, Pfadgestaltung und Entwicklung	438
	<i>Martin Gersch, Stefan Güldenber, Wolfgang H. Güttel, Gordon Müller-Seitz, Birgit Renzl & Ann-Christine Schulz</i>	
4.5	Paradoxien des Wandels: Systemlogiken, Widersprüche und Legitimitätsliquidität	449
	<i>Wolfgang H. Güttel, Stephan M. Klinger & Katharina Baier</i>	
5.	Conclusio	
	Autorenverzeichnis	473

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Performance Core, Leadership, Change Management & Ambidexterity	26
Abb. 2:	Performance Core als Leistungsgrundlage	31
Abb. 3:	Performance Core	34
Abb. 4:	Kernregeln als Bindeglieder zwischen den sozialen Ebenen	48
Abb. 5:	Performance Core: Einflussfelder des Leistungsverhaltens	49
Abb. 6:	Wandeldimensionen zwischen inkrementeller Entwicklung und radikaler Erneuerung	51
Abb. 7:	Leadership-Kraftfelder	59
Abb. 8:	Führung und Wandel des Performance Core	68
Abb. 9:	Entwicklungsfelder des Performance Core	71
Abb. 10:	Strategische Unternehmensentwicklung aus Perspektive der Austrian School of Management	83
Abb. 11:	Anspruchsniveau, Normierung und Abweichung	110
Abb. 12:	Individuellen Kognitionen, Gruppenprozesse, Routinen und strategischen Kompetenzen	121
Abb. 13:	Komplexitätstransformation durch Simple Rules (SR)	125
Abb. 14:	Prozessverlauf der Simple Rules-Methodik	127

Abbildungsverzeichnis

Abb. 15:	Simple Rules und ihre Verbindungsfunktion der sozialen Ebenen	129
Abb. 16:	Performance Core als Analyserahmen	142
Abb. 17:	Scientific Consulting & Scientific Investigation: Prozessverlauf	144
Abb. 18:	Anlassfälle für Scientific Investigation & Scientific Consulting	146
Abb. 19:	Problemlösungszyklus von Scientific Consulting & Scientific Investigation	149
Abb. 20:	Leadership & Leadership-Kraftfelder zur Einflussnahme	157
Abb. 21:	Leadership Landscape als Führungsmodell	161
Abb. 22:	Führungsebenen	163
Abb. 23:	Führungsaufgaben	166
Abb. 24:	Führungsstile	168
Abb. 25:	Führungsrollen	170
Abb. 26:	Führungsfähigkeiten	172
Abb. 27:	Führungsidentität	174
Abb. 28:	Leadership Landscape	177
Abb. 29:	Einflussfelder der wirkungsvollen Führung	184
Abb. 30:	Führungsfähigkeiten	191
Abb. 31:	Strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten	193
Abb. 32:	Gestaltung motivationaler Rahmenbedingungen	195

Abbildungsverzeichnis

Abb. 33:	Strategisch-konzeptionelle Gestaltung von Führungsinterventionen	197
Abb. 34:	Kommunikations- und Entscheidungssystem	199
Abb. 35:	Formen strategischer Prioritätensetzung	203
Abb. 36:	Lösungsraum für schwierige Führungssituationen	216
Abb. 37:	Mikrofundierung der Dynamic Capabilities	225
Abb. 38:	Leadership-Krautfelder der Krisenbewältigung	227
Abb. 39:	Leadership-Paradoxien in Krisensituationen	236
Abb. 40:	Führungsidentität und -fähigkeiten zur Nutzung der Leadership-Krautfelder	245
Abb. 41:	Scientific Leadership Development als ganzheitlicher Ansatz für Führungskräfte trainings	253
Abb. 42:	Abduktiver Lernprozess des Scientific Leadership Development	255
Abb. 43:	Scientific Leadership Development & Führungswirkung	258
Abb. 44:	Change Management zur punktuellen Umgestaltung des Performance Core	263
Abb. 45:	Leistungsdynamik in Wandelprozessen	268
Abb. 46:	Gestaltung der Veränderungsdynamik	272
Abb. 47:	Problemdruck und Projekt-Passung in Veränderungsprozessen	293
Abb. 48:	Veränderungsdynamik aus Erwartung und Erfahrung	295

Abbildungsverzeichnis

Abb. 49:	Phasen der organisationalen Pfadentwicklung	322
Abb. 50:	Phasen der Unternehmensentwicklung	328
Abb. 51:	Wissensmanagement: Arten, Strategien und Transfermodi	342
Abb. 52:	Anreiz- und Vertrauenslinie im Wissensmanagement	350
Abb. 53:	Ambidexterity zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Performance Core	355
Abb. 54:	HR-Konfigurationen und HRM-Systeme mit unterschiedlichen Innovations- und Flexibilitätsanforderungen	425
Abb. 55:	HR-Architekturen zur Unterstützung von Ambidexterity	428
Abb. 56:	Umfelddynamik, Organisationsgestaltung und HRM-Architekturen	434
Abb. 57:	Impulse zur Optimierung des Performance Core	467

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Inkrementelle Entwicklung	53
Tab. 2:	Radikale Erneuerung	55
Tab. 3:	Ambidexterity	58
Tab. 4:	Auslegung der Führungsrolle	60
Tab. 5:	Steuerung der Teamprozesse	64
Tab. 6:	Gestaltung der Organisation	66
Tab. 7:	Regelregime	106
Tab. 8:	Simple-Rules-Methodik: Struktur- und Praxisbeispiele	124
Tab. 9:	Schwierige Führungssituationen und deren Ursachen	214
Tab. 10:	Lösungsoptionen für schwierige Führungssituationen	218
Tab. 11:	Individuelle Fähigkeiten im Umgang mit Krisen	228
Tab. 12:	Teamspezifische Fähigkeiten im Umgang mit Krisen	230
Tab. 13:	Organisationsspezifische Fähigkeiten im Umgang mit Krisen	233
Tab. 14:	Selbstverstärkende Mechanismen als Treiber von Pfadabhängigkeiten	321
Tab. 15:	Differenzierung nach Funktionalbereichen im Überblick	370
Tab. 16:	Differenzierung in Form von Projekten im Überblick	371

Tabellenverzeichnis

Tab. 17:	Differenzierung mittels Spin-offs im Überblick	373
Tab. 18:	Integration über das Top-Management im Überblick	376
Tab. 19:	Integration auf Mitarbeitererebene in Projekten im Überblick	378
Tab. 20:	Integration durch eine integrative Unternehmenskultur im Überblick	380
Tab. 21:	Strukturelle und kontextuelle Ambidexterity	399